





### Laborbericht NRW – Innovationen und Innovationsfinanzierung im Mittelstand

Erfolgreiche Innovatoren differenzieren sich empirisch klar belegbar von ihren Konkurrenten bei Ressourcen und Kompetenzen. Als Innovations- und damit Wachstumsbremse erweist sich das mittelständische Finanzmanagement.

STEPHAN PAUL | STEFAN STEIN

**IN DER ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG VON INNOVATIONEN** sieht die neuere Managementliteratur *die* Kernkompetenz des Managements, das eigentliche Unternehmertum.<sup>1</sup>

Vor diesem Hintergrund ist alarmierend, das jüngste Studien auf eine eher schwache Innovations-Performance kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU) in Deutschland hindeuten.

### Beobachtungen: Schwache Innovations-Performance im Mittelstand als Wachstumsbremse

So lauten etwa die zentralen Ergebnisse des Indikatorenberichts zur Innovationserhebung 2004 von ZEW und infas:<sup>2</sup>

- > „Innovationsaktivitäten von KMU lassen zu wünschen übrig“; „Abwärtstrend 1998/1999 bis 2002 zwar gestoppt, aber von einer kräftigen Zunahme erfolgreicher Innovationstätigkeiten kann nicht gesprochen werden“.
- > Innovatorenquote der KMU liegt weit hinter den Großunternehmen.
- > Ausgabendynamik der KMU bei Innovationsaufwendungen verhalten, auch für die Zukunft rückläufige Innovationsbudgets erwartet.
- > Rentabilitätssituation der KMU erschwert Cashflow-Finanzierung mit Unsicherheit behafteter Innovationsprojekte.
- > Wirtschaftlicher Innovationserfolg – gemessen am Umsatzanteil von Marktneuheiten – lässt nach.

### Mit neuer Versuchsanordnung den Ursachen auf der Spur

Diese Ergebnisse waren für uns Anlass genug, uns in der Innovationslandschaft gründlicher umzuschauen. Zu diesem Zweck haben die NRW.BANK und das ikf<sup>9</sup> im Mai 2005 eine umfangreiche Befragung durchgeführt. Insgesamt wurden die Meinungen von knapp 700 Inhabern kleiner und mittlerer Unternehmen in Nordrhein-Westfalen eingeholt (unsere „Probenahme“ charakterisiert Abbildung 1).

Dabei haben wir unsere Perspektive auf einen in den meisten Untersuchungen zu den Problemen der KMU als besonders kritisch beschriebenen Faktor geworfen: die *Finanzierungssituation*. Da es sich beim Management von Innovationen einerseits, Finanzen andererseits um ähnlich strukturierte Aufgabenbereiche handelt, wollen wir den Verbindungen von Innovations- und Finanzierungsgeschehen im Mittelstand nachgehen. Hier wie dort geht es nämlich darum, die Probleme aus dem Blickwinkel der Unternehmensleitung und damit des Finanz- bzw. Innovationsmanagements (Planung von Zielen, auf ihrer Grundlage Wahl geeigneter Strategien, Umsetzung in einem sachgerechten Maßnahmen-Mix und Effizienzkontrolle) zu betrachten.<sup>3</sup>

Interessant ist für uns deshalb insbesondere die Frage nach der Art und Weise des unternehmerischen Handelns in *beiden* Bereichen. Ist es etwa so, dass es eine Verbindung gibt zwischen dem Bewusstsein der Unternehmer für Innovationen und dem darauf bezogenen Entscheidungs- und Planungsverhalten einerseits sowie den finanzwirtschaftlichen Managementbereichen andererseits? Ist es so, dass die besonders innovativen Unternehmen auch ihre Finanzsphäre besser im Griff haben, weil möglicherweise in beiden Bereichen eine konsequentere Ziel- und Strategieorientierung herrscht? Oder haben innovativere Unternehmen größere Pro-

bleme bei der Kapitalbeschaffung, weil sie im Gegenteil ihre Ressourcen auf den Innovationsprozess konzentrieren und darüber die übrige betriebswirtschaftliche Infrastruktur in ihren Unternehmen vernachlässigen? Schließlich: Welche Implikationen erwachsen aus den beobachteten Sachverhalten für die (finanzielle) Förderung von Innovationen?

### Versuchsvorbereitung

Wir unterscheiden im Folgenden vier *Innovationsarten*:

- > (1) Produkt- und (2) Dienstleistungsinnovationen: neue oder verbesserte Produkte bzw. Dienstleistungen, die ein Unternehmen auf den Markt gebracht hat.
- > (3) Prozess- und organisatorische Innovationen: neue (industrie-) technische Produktionsverfahren, von der Informationstechnik getriebene Prozessinnovationen bei Dienstleistungen, die Einführung einer neuen strategischen Orientierung oder die Neuorganisation der Prozesse der Produkt-/Dienstleistungserstellung (z.B. bedeutsame Veränderungen in der Organisationsstruktur, Ausgliederung von Funktionen, Verschiebung der Arbeitsteilung innerhalb des Unternehmens, Automation von Dienstleistungen, Einführung fortgeschrittener Management-Techniken/-Methoden).
- > (4) Vertriebsinnovationen und Eroberung neuer Märkte: neue Art und Weise des Vertriebs von Produkten oder Dienstleistungen, der Erschließung neuer Absatz- und Beschaffungsmärkte, neue Kooperations- oder Vertragsformen mit Vertriebspartnern bzw. Kunden.

Dabei sind *Innovatoren* für uns Unternehmen, die innerhalb des zurückliegenden Drei-Jahres-Zeitraums (d.h. für diese Untersuchung Mai 2002 bis Mai 2005) zumindest ein Innovationsprojekt erfolgreich abgeschlossen, d.h. eine Innovation in einem der oben genannten Bereiche eingeführt haben. Wir können nicht beurteilen, ob eine Innovation wirklich „neu“ ist im Sinne von „neu für den Markt“ oder sogar „weltweit neu“. Wesentlich ist für uns allein die subjektive Beurteilung durch die Befragten, ob die Innovation „neu in der Perspektive des Unternehmers“ ist. Damit orientieren wir uns an der Erhebungslogik des Oslo Manual<sup>4</sup> zur Messung der Innovationstätigkeit der Wirtschaft, die stark diesen Aspekt der Innovationsdiffusion betont. Davon zu unterscheiden sind Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten: Die von uns erfassten Innovationen müssen nicht zwangsläufig aus eigenen F&E-Aktivitäten der Unternehmen hervorgegangen sein.

Für die Identifikation verschiedener Typen von Innovatoren haben wir die Unternehmer mit Blick auf die genannten vier Innovationsarten Produkt-, Dienstleistungs-, Vertriebs- und Prozessinnovationen neben der *Häufigkeit*, mit der in den letzten 3 Jahren Innovationen eingeführt wurden, auch nach deren *Neuheitsgrad* und *Kundenvorteil* befragt. Auf einer 6er-Skala hatten die Unternehmer jeweils die Möglichkeit, sich selbst einzustufen. Für die statistische Auswertung und überschaubarere Darstellung der Analyseergebnisse haben wir jeder Antwortstufe einen Indexwert zugeordnet. Die Stufe 1 (= sehr hoch) erhielt 100 Punkte, die Stufe 6 (= sehr niedrig) 0 Punkte. Die Entdeckung der komplexen Beziehungen zwischen den beobachteten Merkmalen, die Zusammenfassung zu Gruppen sowie die Prüfung der Stärke der Unterschiede zwischen den gefundenen Gruppen haben wir mathematisch-statistischen Analyseverfahren überlassen. Die berechneten statistischen Parameter belegen eine hohe Qualität der gefundenen Lösung.<sup>5</sup>

## Labortypen: von Innovationsaposteln bis Innovations skeptikern

In der vorgenommenen Abgrenzung sagen 5 % der Unternehmen explizit, dass sie in den letzten drei Jahren überhaupt keine Innovationen eingeführt haben (Gruppe der *Nicht-Innovatoren*). In weiteren 1,7 % der Fälle fehlten für die Häufigkeit, mit der in den vorgegebenen vier Bereichen (Produkte, Dienstleistungen, Prozesse/Organisation, Vertrieb) Innovationen durchgeführt wurden, jegliche Angaben.

Unter den restlichen Unternehmen unserer Datenbasis, also denjenigen, die in den vergangenen 3 Jahren in unterschiedlicher Häufigkeit Innovationen vorzuweisen hatten (93,3 %), schälen sich *fünf Gruppen von Unternehmen heraus, die sich in ihrem Innovationsgrad messbar voneinander unterscheiden (= Labortypen)*.

Diese lassen sich inhaltlich wie folgt charakterisieren (Abbildung 2):

- ▶ Unternehmen in Gruppe 1 bezeichnen wir als *Innovationsapostel*. Die in dieser Gruppe versammelten Unternehmen sind am stärksten „innovationsaffin“. Ihre Antworten führen auf der Skala von 0–100 Punkten über alle Innovationsarten und die Aspekte Häufigkeit, Neuigkeitsgrad und Kundenvorteil zu den höchsten Werten. Diese liegen im Schnitt stets über 75 Punkten, was wir mit Begeisterung für das Innovationsthema gleichsetzen. 27 % der von uns erfassten Unternehmen sind derart vom Innovationsgedanken auf allen Feldern durchdrungen.
- ▶ Am anderen Ende des Kontinuums identifizieren wir in Gruppe 5 die *Innovations skeptiker* (12 %). Hier werden allein beim Thema Produktinnovationen mittlere Werte gemessen. Von daher ist davon auszugehen, dass diese Unternehmen nur sehr selektiv neue Produkte an

den Markt bringen – dann, wenn ein wirklicher Kundenvorteil (Punktwert von 55) gesehen wird. Dienstleistungs-, Prozess- und Vertriebsinnovationen werden im Vergleich zu anderen Unternehmen stiefmütterlich behandelt.

- ▶ Ähnlich wie die Innovationsapostel weisen auch die in Gruppe 2 zusammengefassten *Innovationsallrounder* ein relativ gleichmäßig ausgeprägtes Innovationsverhalten auf, das aber in der Stärke ein deutliches Stück hinter den *Aposteln* zurück bleibt. Auch bei diesen Unternehmen, die mit 32 % am stärksten im Untersuchungssample vertreten sind, fällt auf, dass insbesondere Produktinnovationen an der Tagesordnung sind – und diese, wenn sie einen hohen Kundenvorteil versprechen.
- ▶ Im Gegensatz dazu lassen sich auch *fokussierte Innovatoren* identifizieren (Gruppe 3, die in der Stichprobe 18 % ausmacht). Diese sind ganz auf neue Absatzobjekte, weniger deren Vermarktung sowie interne Verbesserungen konzentriert (*Produkt-/Servicespezialisten*).
- ▶ Es verbleiben in Gruppe 4 die *Innovationsgeiseln* (11 % in der Stichprobe), die ihr Unternehmen mehrheitlich in der Reife- (55 %) oder gar Krisenphase (15 %) sehen. Deshalb forcieren sie zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit Prozessinnovationen, zur Vermeidung von Verdrängung im Markt sind sie überdies gezwungen, sich durch Serviceinnovationen, die den Kunden einen vergleichsweise hohen Vorteil bieten, vom Wettbewerb zu differenzieren. Der Neuheitsgrad dieser Innovationen wird von den Unternehmern selbst jedoch als nicht sehr hoch eingestuft.

## Lackmustest: Sind die innovativen Labors auch die erfolgreichen?

Interessant ist nun, dass sich die von uns identifizierten Innovationstypen auch in ihrer betriebswirtschaftlichen Performance sehr signifikant voneinander unterscheiden: Während die *Apostel* ihre aktuelle Geschäftslage am positivsten beurteilen, sehen die *Skeptiker* ihre Lage mit Abstand am schlechtesten. *Allrounder*, *Produkt-/Servicespezialisten* sowie *Geiseln* unterscheiden sich nicht signifikant voneinander und liegen zwischen diesen beiden Polen. Noch klarer fällt die Wertung beim Blick in die Zukunft aus: Mit höchst signifikantem Abstand vor allen anderen Unternehmen erwarten die *Apostel* eine weitere Verbesserung ihrer Geschäftslage (Abbildung 3).

Auch nach den *Gewinnwirkungen* (Abbildung 4) der in den letzten drei Jahren eingeführten Innovationen gefragt, werden diese von den *Aposteln* hervorgehoben – und zwar in Bezug auf alle vier Innovationsarten. Mit Ausnahme der bereits erwähnten Produktinnovationen stellen die *Skeptiker* dazu den Gegenpol dar. Hier und bei den Vertriebsinnovationen bilden sie mit den *Geiseln* das Schlusslicht.

Hinter den im Detail voneinander abweichenden Ausprägungen steht: Kundenvorteil, Neuheitsgrad und Häufigkeit sind die Haupttreiber der Gewinnwirkung von Innovationen. Je größer der Vorteil, den die Kunden durch eine Innovation erlangen, je neuartiger die Innovation ist und je häufiger sie stattfindet, umso höher messen wir die Gewinnwirkung. Eine innovative Ausrichtung der Unternehmen dient also nicht nur der Krisenprophylaxe, sondern setzt auch Wachstumskräfte frei.

## Welche Reagenzien brauchen erfolgreiche Innovatoren?

Weil wir nicht nur die Innovations-Performance erheben, sondern auch erfahren wollten, mit welchen Ressourcen und Kompetenzen unsere Innovatoren zu ihren Ergebnissen gekommen sind, haben wir die Unternehmen danach gefragt, wie sie ihre

- 1] Innovationsprozesse organisiert haben,
- 2] unternehmerische Findigkeit und ihr Management-Know-how selbst bewerten,
- 3] das Wissen der Mitarbeiter als kreatives Potenzial für Innovationen nutzen und schließlich
- 4] welche Rolle dabei die finanziellen Ressourcen gespielt haben.

Wiederum kamen sechs-stufige Ratingskalen zum Einsatz, wobei die gemessenen Merkmalsausprägungen ebenfalls in Indexwerte von 0–100 transformiert wurden. In einigen Fällen wurden zudem auch nominal skalierte Alternativkategorien (z.B. Ja/Nein-Fragen oder Mehrfachantwortensets) formuliert.

## Gute Grundausstattung

In der Gesamtsicht über alle fünf Innovationstypen messen wir (im Vergleich zu ähnlich gelagerten Untersuchungen)<sup>6</sup> insgesamt relativ hohe Werte für die Güte der betrieblichen Infrastruktur. Die Unternehmen sehen sich nach eigenem Dafürhalten mit ihrer Produkt- bzw. Dienstleistungspalette gut aufgestellt (73 von 100 möglichen Punkten), ebenfalls eine hohe Güte wird dem Personalsektor (73) und der Unternehmensorganisation (72) zugesprochen (höchste Mittelwerte und gleichzeitig niedrigste Standardabweichung der Messwerte). Dem gegenüber wird die eigene Güte kritischer im Hinblick auf die Markt- und Wettbewerbsanalyse (63), sowie die strategische Unternehmensplanung (67) gesehen. Dass gerade bei strategischen Themen Nachholbedarf besteht, zeigen auch die im Vergleich geringen Punktwerte bei der Vorbereitung der Unternehmen im Sinne eines Krisenmanagements (64) sowie für die Unternehmensnachfolge (59). Erstaunlicherweise – und dieses wird später noch kritisch zu hinterfragen sein – erfassen wir relativ hohe Punktwerte im Bereich „Finanzierung“ (69).

Die Detailanalyse (Abbildung 5) zeigt einen deutlichen Vorsprung der Innovationsapostel in sämtlichen Infrastrukturbereichen. Innovations-skeptiker weisen in der Gesamtschau dagegen den größten Nachholbedarf auf. Erneut liegen die anderen Innovationstypen zwischen diesen beiden Polen. Eine Ausnahme bildet das Thema Unternehmensnachfolge, bei dem wir von allen Items die schlechteste Aufstellung messen und außerdem zwischen den fünf Innovationstypen keine signifikanten Unterschiede finden.

Besonders herausragende Ergebnisse sind:

- ▶ *Apostel*: strategische Planung und Markt-/Wettbewerbsanalyse geübte Praxis, Produkt- und Dienstleistungspalette im Wettbewerb besonders gut positioniert, gute EDV-Infrastruktur und Aufstellung im Personalbereich. Lediglich im Produktionsbereich fällt der Vorsprung nicht ganz so hoch aus wie auf den anderen Feldern, ist aber immer noch signifikant.
- ▶ *Allrounder*: deutliches Zurückfallen der Marktorientierung und der „sonstigen kaufmännischen Bereiche“ hinter die *Apostel*.
- ▶ *Produkt-/Servicespezialisten*: Produkt- bzw. Dienstleistungspalette im Wettbewerb gut positioniert (an zweiter Stelle hinter den *Aposteln*), großer Nachholbedarf bei Führung und Finanzen.
- ▶ *Geiseln*: gleichmäßig ordentliche Aufstellung bei den „sonstigen kaufmännischen Bereichen“ sowie der betriebswirtschaftlichen Dokumentation und im Finanzierungsbereich, im Bereich der Produktion den *Aposteln* dicht auf den Fersen.
- ▶ *Skeptiker*: mit Abstand schwächste Aufstellung in den betriebswirtschaftlichen Basisfunktionen (Ein- und Verkauf, Produktion, EDV) sowie bei der angebotenen Produkt- bzw. Dienstleistungspalette.

## Richtige Struktur der Moleküle: Innovationsleitstellen, -abteilungen und Projektorganisation ...

Nicht nur die kaufmännische Infrastruktur, auch die organisatorischen Gestaltungskonzepte der Innovationen unterscheiden sich bei den Innovationstypen (Abbildung 6). Die innovativsten Unternehmen – *Apostel*,

*Allrounder* und Produkt-/Service-Spezialisten – setzen jeweils zu rund 60% auf starke *Promotoren*, die den Innovationsprozess vorantreiben. Die wissenschaftliche Forschung hat klar nachgewiesen, dass Innovationsprojekte seltener abgebrochen, effizienter durchgeführt sowie schneller und erfolgreicher abgeschlossen werden, wenn solche herausragenden Persönlichkeiten für die Durchsetzung von Ideen im Unternehmen sorgen.<sup>7</sup>

Bei der modernen Sichtweise von Innovationen herrscht die Vorstellung eines Projektes vor, bei dem Mitarbeiter verschiedener Abteilungen/Gruppen zeitlich befristet zusammen arbeiten. Die Besetzung kann von Projekt zu Projekt wechseln. In einer solchen Projektarbeit wird die „Näherlösung“ für das Entstehen neuer Ideen gesehen.<sup>8</sup> Die *projektspezifische Organisation* ist bei den *Aposteln* am verbreitetsten (32%). *Allrounder* und Produkt-/Service-Spezialisten folgen erst mit sehr signifikantem Abstand und unterscheiden sich diesbezüglich auch nicht von *Geiseln* und *Skeptikern*. Dabei muss gesehen werden, dass die Organisation von Innovationen als Projektarbeit in der beschriebenen Form vor allem in größeren Unternehmen bewältigt werden kann. Umso bemerkenswerter ist, dass der von uns gemessene Vorsprung der *Apostel* gerade auch aus dem Segment der kleinen Unternehmen gespeist wird: Von den Unternehmen, die weniger als 50 Mitarbeiter beschäftigen und dieses Gestaltungskonzept einsetzen, ist jedes zweite ein *Apostel*.

Eine *Spezialisierung der Innovationsfunktion* in einer „Innovationsleitstelle“ (z.B. institutionalisiertes Vorschlagswesen, eigene Abteilung/Gruppe, die sich ausschließlich mit Innovationen beschäftigt) findet sich bei allen Innovationstypen nur in vergleichsweise geringem Umfang. Auf niedrigem Niveau verfügen auch hier die innovativsten Typen in der Tendenz über die breiteste Infrastruktur, die gemessenen Unterschiede zwischen den Typen sind hingegen nicht signifikant. Zurzeit überwiegen in

der Literatur dessen ungeachtet noch die Argumente gegen eine derartige Spezialisierung.<sup>9</sup>

## ... Einbindung von externem Know-how

Für sämtliche Innovationstypen ist bei der Einbindung von externem Know-how das *Wissen der Kunden* bei der Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen oder der Erschließung neuer Märkte bedeutsam (Abbildung 7). *Apostel* und *Allrounder* haben hier jedoch einen signifikanten Vorsprung vor allen anderen.

Wir können messen, dass mit der Bedeutung, die die Einbindung der Kunden für die Unternehmen hat, Häufigkeit und Neuheitsgrad von Produkt- und Vertriebsinnovationen steigen. Die gleiche Wirkungsrichtung finden wir für die Stärke des Kundenvorteils bei diesen Innovationen. Häufigkeit, Neuheitsgrad und Kundenvorteil wiederum beeinflussen – wie bereits erwähnt – den ökonomischen Erfolg der Innovationen.

Kooperationen mit der *Wissenschaft* erfolgen trotz der dichten Hochschullandschaft in NRW auf niedrigem Niveau (Abbildung 8). Selbst unter den Innovationsaposteln trifft dies nur für 13% der Unternehmer zu. Dennoch: Positive Einflüsse der Kooperation bestehen auch hier beim Neuheitsgrad und Kundenvorteil von Produktinnovationen.

Wesentlich häufiger als bei der Wissenschaft suchen die Unternehmen Impulse für die Innovationstätigkeit aus der Beteiligung an bzw. Kooperation mit *anderen innovativen Unternehmen* (Abbildung 8). An erster Stelle liegen hier mit 31% die *Apostel*, dicht gefolgt von den *Allroundern* mit 27%. Erneut bestätigt sich ein positiver Einfluss dieser Kooperationen auf den Neuheitsgrad, Kundenvorteil (jedoch keine Signifikanz bei Dienst-

leistungsinnovationen) und die Häufigkeit der Innovationen (keine Signifikanz bei Produkt- und Dienstleistungsinnovationen).

Besonders interessant ist das Zusammenspiel der drei Quellen des externen Know-hows im Innovationsprozess, das wir idealtypisch am Beispiel der Produktinnovationen belegen können (Abbildung 9):

Der Kundenvorteil ist dann am höchsten, wenn Unternehmen der Einbindung der Kunden eine sehr hohe Bedeutung zumessen *und* das Unternehmen Impulse für seine Innovationstätigkeit aus Kooperationen mit der Wissenschaft bekommt.

## Laborleiter mit Zielen und strategischer Orientierung

Darüber hinaus zeigt sich, dass der Unternehmer selbst, sein Planungs- und Entscheidungsverhalten für die Innovations-Performance mitentscheidend ist.

Wir messen, dass das Bewusstsein für Innovationen und das entsprechende strategische Unternehmerverhalten bei den verschiedenen Innovationstypen sehr, meistens sogar höchst signifikante Unterschiede aufweist. Diejenigen, die sich zu einem ziel- und strategiegeleiteten Umgang mit Innovationen bekennen, können auch den Typen mit einem höheren Innovationsgrad zugeordnet werden (Abbildung 10).

> *Apostel* messen Innovationen für die Unternehmensentwicklung die höchste Bedeutung bei, verankern mit Abstand am häufigsten Innovationen auch als Grundwert in den Unternehmensleitsätzen (Abbildung 8) und sehen in der Definition von Zielen für innovative Problemstellungen eine eigenständige Managementaufgabe. In der Mehrzahl der Fälle sind deshalb bei ihnen Innovationen auch fester Bestandteil

der strategischen Unternehmensplanung – daran ändert selbst die Beanspruchung durch das operative Tagesgeschäft nichts. Im Gegenteil: Die Unternehmensleitungen der *Apostel*-Firmen nehmen sich von allen die meiste Zeit für die eigene Fort- und Weiterbildung.

- > *Skeptiker* haben eine zu den *Aposteln* genau entgegengesetzte Managementprägung: Sie halten Innovationen für sehr viel weniger wichtig (24 *Indexpunkte* im Vergleich zu den *Aposteln*), definieren am seltensten Innovationsziele (-22), Innovationen spielen in ihrer Unternehmensplanung die geringste Rolle (-26), und sie lassen sich viel häufiger durch das operative Tagesgeschäft beanspruchen (+14). Diese Unternehmer finden deshalb auch kaum Zeit, sich selbst weiterzubilden (-23). Nur jeder 13. verankert Innovationen als Grundwert in den Unternehmensleitsätzen (-32 *Prozentpunkte*).
- > *Allrounder* sowie *Produkt-/Servicespezialisten* ähneln in ihrer Managementprägung den *Aposteln*, weisen hier allerdings in der Konsequenz der Ausrichtung einen deutlichen Abstand auf. Auffällig ist das geringere Maß der Verankerung von Innovationen als Grundwert in den Unternehmensleitsätzen.
- > *Geiseln* ähneln in ihrer Managementprägung den *Skeptikern*, nehmen sich allerdings etwas mehr Zeit für die eigene Weiterbildung.

## Kreative Laboranten

Wie eingangs hervorgehoben, erweisen sich die Mitarbeiter und ihr Wissen als das kreative Potenzial für Innovationen. Dabei wird in der Literatur zum Innovationsmanagement weniger die intellektuelle, fachliche Bewäl-

tigung des Innovativen als vielmehr das analytische und konzeptionelle Denkvermögen, neue Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln und durchzusetzen, als erfolgskritisch herausgearbeitet (Mehr das „Wie“ als das „Was“). Fachwissen kennzeichnet so zu sagen den „Experten“, Methodenwissen den „Virtuosen“. <sup>10</sup> Komplementär hierzu akzentuiert das moderne Human-Resource-Management die fachübergreifende Weiterentwicklung der Mitarbeiterkompetenzen, die über den aktuellen Bedarf der Wertschöpfungsprozesse hinaus aufgebaut werden. Sie bilden den Nährboden für die Schaffung eines kreativen Unternehmensklimas, das die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens bei unsicheren Marktbedingungen sichert und so den Markterfolg positiv beeinflusst. <sup>11</sup>

Wir stellen jedoch fest, dass zum einen alle Innovationstypen der Methodenkompetenz relativ die geringste Bedeutung einräumen (Abbildung 11). Auch hier gibt es allerdings erneut Unterschiede:

- > Die *Apostel* stellen über alle Kompetenzdimensionen hinweg die höchsten Ansprüche an ihr Personal und sehen sich hier auch tatsächlich am besten positioniert. Besonders auffällig in Bezug auf die erwähnte Bedeutung der Methodenkompetenz im Innovationskontext ist der große Vorsprung der *Apostel* bei diesem Item vor allen anderen Innovationstypen.
- > Die *Skeptiker* nehmen zu den *Aposteln* die genaue Gegenposition ein.
- > Allein die *Spezialisten* können in der Dimension Fachkompetenz an die *Apostel* heranrücken, verfügen andererseits aber über eine schwach ausgeprägte Methodenkompetenz, die sich ihrerseits nicht von den *Skeptikern* unterscheidet.

> Bei *Geiseln*, *Spezialisten* und *Allroundern* messen wir die geringsten Werte für die wahrgenommene Sozialkompetenz der Mitarbeiter (kein Unterschied zu den *Skeptikern*).

Zum anderen wird das vorhandene Mitarbeiterpotenzial nicht von allen Innovationstypen gleichermaßen kreativ genutzt. Als Kreativitätsbremse erweist sich bei den meisten Innovationstypen das niedrige Niveau, auf dem den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben wird, ihre berufsbezogenen Kenntnisse zu erweitern (Abbildung 12):

- > *Apostel* würdigen innovative Leistungen am sichtbarsten für alle Unternehmensbeteiligten und investieren vergleichsweise viel in die Fort- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter (in beiden Dimensionen höchst signifikanter Vorsprung gegenüber allen anderen Innovationstypen). Entscheidungen werden weit dezentraler als bei den anderen getroffen (Mitarbeiterbeteiligung, Abstimmung), wobei die Mitarbeiter durch Zielvorgaben gesteuert werden. Dementsprechend gibt es auch vergleichsweise geringe Widerstände in der Mitarbeiterschaft gegenüber Neuerungen.
- > Bei *Skeptikern* ist dagegen kaum eine Würdigung innovativer Leistungen der Mitarbeiter sichtbar. Zwar werden den Mitarbeitern eher weite Handlungsspielräume eingeräumt (Abbildung 13), gleichzeitig fehlt aber eine Orientierung der Mitarbeiter durch Ziele. Die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter ist am geringsten ausgeprägt.
- > *Spezialisten* und *Geiseln* kennzeichnet ein tendenziell informeller Umgang mit Informationen. Zugleich ist jedoch keine klare Linie beim Umgang mit Lob und bei der Fortbildung zu erkennen.

- > *Allrounder* weisen ein eher diffuses Bild auf. Sie liegen bei den befragten Kriterien mal gleichauf mit Spezialisten und *Geiseln*, mal mit *Skeptikern* und (bei der Art des Umgangs mit Informationen) auch mit den *Aposteln*.

### Katalysatoren zur Innovationsbeschleunigung: Eigenkapital-Mix ...

Weil Innovationsprojekte Investitionen unter hoher Unsicherheit über die künftigen Erträge darstellen, kann ein zentraler Innovationstreiber auch die maßgeschneiderte (!) Finanzierung sein. Forschungen, die den Nexus zwischen (Unternehmens-)Wachstumsprozessen und ihrer Finanzierung untersuchen, stellen inzwischen die Bedeutung der Qualität und Struktur eines Finanzdienstleistungsangebotes einer Volkswirtschaft für ihr Wachstum prominent heraus.<sup>12</sup>

Im Gegensatz dazu tritt mit Blick auf die *finanziellen Ressourcen* in unserem Sample eine starke Gleichförmigkeit zwischen den Innovationstypen zutage. Dies gilt besonders in Bezug auf den Eigenkapitalinstrumente- und -investoren-Mix. Es dominiert die Cashflow-Finanzierung und unter den Eigenkapitalinvestoren der Inhaber selbst – ansonsten ist die Finanzierungsstruktur eher einförmig. Beteiligungsfinanzierung und mezzanine, eigenkapitalähnliche Finanzierungsformen spielen bei den meisten heute (noch) eine untergeordnete Rolle. Interessanterweise finden wir aber unter denjenigen, für die eine moderne Finanzierungsstruktur unter Einschluss mezzaniner Instrumente eine nennenswerte Bedeutung hat, besonders oft die innovativeren Unternehmertypen. Um dies differenziert herausarbeiten zu können, wählen wir an dieser Stelle eine vom bishe-

rigen Vorgehen abweichende Schnitteleitung. Eine separate Clusteranalyse über alle Innovationstypen hinweg weist uns drei Gruppen von Fällen aus, die unterschiedliche Strukturprofile besitzen (Abbildung 14):

- > Gruppe 1 nutzt offene und stille Beteiligungen in nennenswertem Umfang (15 % der Fälle).
- > In weiteren 13 % der Fälle (Gruppe 2) werden die Beteiligungen noch durch Genussscheine, vor allem aber Nachrangdarlehn ergänzt.
- > In 72 % der Fälle (Gruppe 3) spielen dagegen offene und stille Beteiligungen, Genussscheinkapital oder Nachrangdarlehn keine Rolle.

Wie stark sind nun unsere Innovationstypen in den genannten Gruppen vertreten?

Wir messen eine signifikant größere Aufgeschlossenheit von *Aposteln* und *Allroundern* sowie interessanterweise auch der *Geiseln* für externes Eigenkapital bzw. mezzanine, eigenkapitalähnliche Formen. Im Schnitt 33 % dieser Innovatoren entfallen auf die Cluster, für die externes Eigenkapital in nennenswertem Maße von Belang ist. Die *Produkt-/Service-spezialisten* fallen – vermutlich wegen ihrer vergleichsweise schlechten Aufstellung im Finanzierungsbereich (siehe oben) – hier weit zurück und bilden mit den *Skeptikern* eine Gruppe (17,5 %).

Noch spielen also das Beteiligungskapital und andere mezzanine Varianten über alle Typen hinweg eine nachgeordnete Rolle. Und doch werden sie für immer mehr Unternehmen zu Hoffnungsträgern, denn für die Finanzierung weiteren Wachstums und dazu vor allem von Innovationen ist das Finanzierungspotenzial der Inhaber bzw. Altgesellschafter, ihrer Familien und Freunde offenbar in vielen Fällen weitgehend ausgeschöpft. Das zeigt unser Vergleich, welche Bedeutung die von uns befragten Unternehmer

heute und in Zukunft den verschiedenen Eigenkapitalinstrumenten und -investoren zusprechen (siehe Abbildungen 16 und 17).

### ... Finanzierungs-Know-how ...

Gerade für die kleinen und mittleren Unternehmen besitzt Beteiligungskapital eine ganze Reihe von Vorteilen: Ganz oben steht dabei im Innovationskontext die *Chance auf eine Realisierung risikoreicher unternehmerischer Vorhaben*. Diese beeinflussen das Chance-/Risikoprofil der Unternehmer und lassen deren Renditeerwartung steigen. Daraus resultieren Wachstumsimpulse des Beteiligungskapitals. Entscheidend ist, die Risiken der Finanzierung denjenigen Investoren zuzuordnen, die sie bei einer marktgerechten Preisfindung auch tatsächlich tragen wollen. Das können Banken, Versicherungen, die öffentliche Hand und ihre Finanzierungsinstitute sein. Es können aber auch Initiativen wie die so genannten regionalen Mittelstandsfonds (ausführlicher dazu siehe unten) sein, die eine Risikotranche übernehmen. Gerade solche Impulse gewinnen in letzter Zeit an öffentlicher Aufmerksamkeit und wurden deshalb von uns auch explizit in diese Untersuchung einbezogen.<sup>13</sup>

Hinzu kommt, dass im Falle eines unternehmerischen Scheiterns beim „reinen“ Beteiligungskapital *keine Rückzahlungsverpflichtungen* bestehen. Weil keine festen Zins- und Tilgungszahlungen anfallen, wird die *Liquidität* ebenfalls *nicht belastet*. Das zugeführte Eigenkapital erhöht außerdem die Sicherheit des Unternehmens und erleichtert so nicht nur die *zusätzliche Aufnahme von Fremdkapital*, sondern ermöglicht dieses vielfach überhaupt erst. Nicht zuletzt entsteht ein Mehrwert durch *Unterstützungsleistungen der (des) Beteiligungskapitalgeber(s)*, z.B. in Form

von Know-how-Transfer, neuen Vertriebswegen, interessanten Kontakten aus einem Netzwerk heraus und so weiter.

Andererseits muss natürlich gesehen werden, dass auch Beteiligungskapitalgeber eine Vergütung verlangen, die das eingegangene Risiko angemessen entlohnt (*Eigenkapitalkosten*). Weitere Kosten entstehen bei der mitunter aufwändigen Suche eines oder mehrerer Beteiligungskapitalgeber(s). Nachteilig zu Buche schlagen mag zudem der Rückgang oder gar Verlust der wirtschaftlichen und eventuell auch rechtlichen *Selbstständigkeit*. Und es muss ein ausgefeilteres *internes und externes Rechnungswesen* implementiert werden, um den externen Investoren den finanziellen Status des Unternehmens und seine strategische Ausrichtung transparent zu machen.

Wir wollten wissen, inwiefern diese allgemein genannten Vor- und Nachteile den einzelnen Innovationstypen tatsächlich vor Augen stehen. Unter den Unternehmen gibt es nach unseren Ergebnissen keinen Dissens hinsichtlich der positiven Wachstums- und Bonitätswirkung von Beteiligungskapital. Das mentale Problem jedoch liegt bei allen Typen gleichermaßen in der Furcht vor dem Verlust des eigenen Handlungsspielraums und dem Eingehen von Abhängigkeiten (Abbildung 15).

Wohl deshalb haben stille Beteiligungen für die Unternehmen von allen Eigenkapitalinstrumenten das größte Entwicklungspotenzial (Abbildung 16). Sie gewinnen im Durchschnitt 8 Punkte auf der von uns berechneten Bedeutungsskala und sind damit eindeutiger Spitzenreiter.

Schon heute bieten ja Kapitalgesellschaften, die helfen sollen, die Eigenkapitalbasis mittelständischer Unternehmen zu verstärken, ihre Beteiligung als stiller Gesellschafter an, um beim Eigenkapital suchenden Unternehmer Befürchtungen im Hinblick auf seine „Entmachtung“ als Folge der Beteiligung zu zerstreuen. Allerdings sind dem stillen Gesell-

schafter bestimmte Mitwirkungs- und Informationsrechte einzuräumen, die je nach konkreter Ausgestaltung einer echten gesellschaftsrechtlichen Beteiligung sehr nahe kommen. Außerdem darf nicht übersehen werden, dass der stille Gesellschafter, obwohl ihm rechtlich kein Leitungsanspruch zugebilligt wird, allein schon aufgrund des Umfangs seiner Kapitaleinlage in praxi sehr aktiv an der Geschäftsführung teilnehmen bzw. auf sie einwirken kann (de facto-Machtposition).

Grundsätzlich bleibt aber festzuhalten: Die Ausgestaltung stiller Beteiligungen kann im Detail sehr flexibel auf die individuellen Finanzierungsgegebenheiten eines Unternehmens abgestimmt werden (Möglichkeiten der Einflussnahme, Haftung, Dauer der Kapitalüberlassung, etc.).

Die Einstellung der von uns befragten Unternehmer zu stillen Beteiligungen korrespondiert mit der Erwartung einer in Zukunft wesentlich höheren Bedeutung institutioneller Investoren. Hierbei kann es jedoch nicht überraschen, dass vor „Heuschrecken“ zurückgeschaut wird (Abbildung 17). Dagegen avancieren *regionale Mittelstandsfonds* zum Spitzenreiter, denen man wohl ein gewisses altruistisches Engagement für den engeren geographischen Einzugsbereich unterstellt. Die Fonds sammeln direkt im näheren regionalen Umfeld Kapital ein, das dann wiederum in Unternehmen der Region investiert wird, wobei die Palette der eingesetzten Eigenkapitalinstrumente regelmäßig von offenen über stille Beteiligungen bis hin zu mezzaninen Formen wie etwa Genusssscheinen reicht.

Zudem stellen einige regionale Mittelstandsfonds auch Unterstützungsleistungen – so genanntes *Smart Money* – zur Verfügung, um Engpässe zu beseitigen und die Unternehmensentwicklung zu fördern:

- > finanzielles und operatives Know-how (z.B. Aufstellung eines Business Plans, Aufbau bzw. Schulung des Managementteams),

- > Netzwerke zu möglichen anderen Marktteilnehmern sowie spezialisierten Dienstleistern (Anwälte, Wirtschaftsprüfer) und teilweise auch

- > Sachmittel bzw. Infrastruktur (z.B. Räumlichkeiten, Büroausstattung, Vornahme der Buchhaltung und allgemeiner Verwaltungstätigkeiten).

Es ist deshalb für den regionalen Mittelstandsfonds wesentlich einfacher, ein solches Unternehmen richtig einzuschätzen, als dies einem externen, weit entfernt sitzenden Finanzinvestor möglich ist. Der Vorteil für die Investoren liegt neben der Rendite darin, dass sie damit das eigene wirtschaftliche Umfeld, die eigene Lieferanten- und Abnehmerinfrastruktur fördern und sich so zumindest mittelfristig auch selbst etwas Gutes tun können. Der regionale Mittelstandsfonds wird also als Möglichkeit gesehen, in einem vertrauten Umfeld Qualitäten auszuspielen, die jenseits der Grenzen der engeren Heimat offensichtlich verborgen bleiben.

### ... und professionelles Finanzmanagement

Damit sich die geschilderten Hoffnungen auf die verstärkte Gewinnung externer Kapitalgeber erfüllen können, ist ein *erheblicher Nachholbedarf zur Darstellung eines professionellen Finanzmanagements* zu bewältigen. Dies können wir aus unseren Fragen zur Planung und zum Entscheidungsverhalten in Bezug auf die Eigenkapitalausstattung klar ableiten (die dann ja auch die Grundlage zur Gewinnung von Fremdkapital ist).

Das Eigenkapital wird zwar als sehr bedeutende Ressource für die Entwicklung des Unternehmens eingestuft (84 von 100 Zustimmungspunkten zu der Aussage „Eigenkapital ist sehr wichtig für die Entwicklung des

Unternehmens“), jedoch nur wenig systematisch gemanagt. Die von uns gemessenen Werte für die Festlegung von Eigenkapitalzielen (59), die Planung des Instrumenteneinsatzes (55) oder auch die Bereitschaft, sich mit neuen Eigenkapitalgebern auseinanderzusetzen (28), erreichen im Vergleich dazu nur ein erheblich niedrigeres Niveau. Manche widmen gar bewusst dem Bereich der Finanzierung so wenig Zeit wie möglich, um sich auf das (vermeintliche) Kerngeschäft zu konzentrieren (Abbildung 18). In der Konsequenz bleiben große Potenziale für die Finanzierung guter Ideen ungenutzt. Im schlechtesten Fall findet sich für die Umsetzung von Innovationen überhaupt kein Finanzierungspartner oder aber die Finanzierung wird zumindest teurer, weil Investoren wegen der mangelnden Professionalität einen entsprechenden Risikozuschlag fordern. Interessanterweise zeigen sich diesbezüglich einige signifikante Unterschiede zwischen den Innovationstypen. Parallelen zur Prägung des Managements beim Aufsetzen von Innovationsprozessen und -strategien sind deutlich erkennbar:

- > *Apostel* und *Allrounder* definieren mit signifikantem Vorsprung vor allen anderen am häufigsten Ziele für die Eigenkapitalausstattung (62 Zustimmungspunkte; *Produkt-/Servicespezialisten* und *Geiseln* 56; *Innovations skeptiker* 47).
- > Höchste signifikante Unterschiede ergeben sich in Bezug auf das Item „Ich plane genau, welche Eigenkapitalinstrumente ich für mein Unternehmen nutzen will.“ Die *Apostel* (63) liegen hier vor den *Allroundern* (56) und diese deutlich vor den restlichen Typen (48).
- > Dass das Eigenkapital sich quasi von allein aus den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ergibt und für die Unternehmen nicht planbar sei, meinen vor allem die *Skeptiker* (51).

Um die *Parallelen zwischen Innovations- und Finanzmanagement* noch prägnanter herausarbeiten zu können, haben wir die in Abbildung 18 genannten Items einer Faktorenanalyse unterzogen. Diese reduziert die erhobenen Einzelvariablen auf wenige erklärungsrelevante Faktoren. Konkret erhalten wir so einen Faktor, in dem die Zustimmungswerte für die Aussagen

- > „Um sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren, wird in meinem Unternehmen ganz bewusst dem Bereich der Finanzierung so wenig Zeit wie möglich gewidmet.“
- > „Das operative Tagesgeschäft lässt mir leider zu wenig Zeit, um mich der sorgfältigen Planung des Eigenkapitals zu widmen.“
- > „Ich definiere Ziele für die Eigenkapitalquote meines Unternehmens.“
- > „Das Eigenkapital ergibt sich quasi von allein aus den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und ist für mein Unternehmen nicht planbar.“
- > „Ich plane genau, welche Eigenkapitalinstrumente ich für mein Unternehmen nutzen will.“

kondensieren. Der Faktor besitzt ein arithmetisches Mittel von 0 bei einer Standardabweichung von 1. Werte >0 signalisieren hier eine schwächere ziel- und strategieorientierte Planung der Eigenkapitalausstattung, Werte <0 eine stärkere im Vergleich zum Durchschnitt. Abbildung 19 zeigt dazu die für die Innovationstypen gemessenen Werte: Mit einem sehr signifikanten Vorsprung liegen *Apostel* und *Allrounder* vor den *Produkt-/Dienstleistungsspezialisten* und *Geiseln* und diese wiederum vor den *Skeptikern*.

Bestätigung für eine Parallelität zwischen Innovations- und Finanzmanagement finden wir auch, wenn wir in die Betrachtung die in den Vorkapiteln diskutierten Ressourcen und unternehmerischen Kompetenzen im Innovationskontext einbeziehen. Mithilfe eines Klassifikationsbaum-Verfahrens haben wir geprüft, welche Merkmale die Ausprägungen unserer Faktorvariable, die das ziel- und strategieorientierte Handeln im *Finanzierungskontext* beschreibt, am besten erklären können. Abbildung 20 zeigt, dass gerade auch solche Variablen zur Erklärung herangezogen werden, die das ziel- und strategieorientierte unternehmerische Handeln im *Innovationskontext* beschreiben:

- > Ablenkung durch das operative Tagesgeschäft bei der sorgfältigen Planung von Innovationen,
- > Definition von Zielen für die Innovationstätigkeit des Unternehmens,
- > Verankerung von Innovationen als Grundwert in den Unternehmensleitsätzen,
- > Investitionen in Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter,
- > Qualität der strategischen Planung und
- > des Krisenmanagements als Teil der kaufmännischen Infrastruktur.

### Reaktionsblockade: Warum werden die Katalysatoren im Mittelstand zu wenig eingesetzt?

Angesichts der dargestellten Wachstumswirkungen von Beteiligungskapital und der in diesem Zusammenhang ganz offensichtlich werdenden Not-

wendigkeit, Veränderungen anzustoßen, ist die *Veränderungsbereitschaft* bei allen Unternehmen im Durchschnitt nicht sehr stark ausgeprägt. Als das große Hindernis für ein Hereinholen von externem Beteiligungskapital entpuppt sich bei den meisten erneut eine sehr stark innenorientierte Sichtweise („Herr im eigenen Haus“-Mentalität). Wir messen für die Aussage „Für die Entwicklung meines Unternehmens bin ich bereit, neue Eigenkapitalgeber als Gesellschafter zu beteiligen.“ lediglich 28 Zustimmungspunkte (siehe hierzu noch einmal Abbildung 18). Die Innovationstypen unterscheiden sich hierbei nicht signifikant. Diejenigen, deren wirtschaftliches Umfeld durch besondere Risiken geprägt ist, nämlich Unternehmen in der Gründungs- und Krisenphase, sind neuen Eigenkapitalgebern gegenüber tendenziell am aufgeschlossensten (im Durchschnitt 37 Zustimmungspunkte); gerade die Krisenunternehmen für Investoren vermutlich aber auch unattraktiv.

Mit Blick auf den Nachholbedarf im professionellen Umgang mit den finanziellen Ressourcen wird zudem eher auf Hilfen vom Staat und eine wieder anziehende Konjunktur gehofft, statt die eigenen Handlungen kritisch zu hinterfragen. Symptomatisch sind hier die vergleichsweise hohen Zustimmungswerte (60 von 100 Punkten) für die Aussage „So wie die Dinge laufen, sind sie bewährt. Ich muss nichts ändern.“

### Knistern und Zischen: Defizite bei den traditionellen Financiers des Mittelstands ...

Veränderungsbedarf besteht nach unseren Messungen jedoch auch bei den Innovationsfinanzierern. Hier ist zunächst zu konstatieren, dass etwa jedes fünfte Unternehmen keine Bewertung der eigenen Hausbank abgegeben hat. Wir schließen daraus, dass in diesen Fällen auch nicht mit ihr

über die Finanzierung von Innovationen gesprochen wurde und von daher das Erleben der Hausbank in diesem Kontext fehlt. Andererseits sind sich diejenigen Unternehmen, die eine Bewertung abgegeben haben, in Bezug auf die Rolle ihrer Hausbank bei der Innovationsfinanzierung einig: Bei der Beschaffung von fehlendem Eigenkapital (39 von 100 Punkten), der Realisierung komplexer Finanzierungen (42) und der optimalen Nutzung von Förderprogrammen (38) reicht die bisherige Unterstützung der Kreditinstitute bei weitem nicht aus.

Zwar bewerten in der Gesamtschau *Apostel* und *Allrounder* ihre Hausbank signifikant besser (z.B. bei den Items Aufgeschlossenheit gegenüber Innovationen, Kompetenz bei der Bewertung, Hausbank geht bei Finanzierungen selbst ins Risiko und so weiter), aber gerade ihre Wahrnehmungen müssen die Banken anregen, über Verbesserungen nachzudenken (Abbildung 21).

### ... und der optimalen Nutzung von Förderprogrammen

Im Rahmen dessen implizieren die niedrigen Zustimmungswerte (38 Punkte) für die Aussage „Die Hausbank berät, öffentliche Förderprogramme optimal zu nutzen.“ einen weiteren Problemkreis: Insgesamt haben gerade 19% aller von uns befragten Unternehmen öffentliche Fördermittel für ihre Innovationen in Anspruch genommen. Wir finden keinen Beleg dafür, dass die innovativeren Typen diese Mittel häufiger nachgefragt haben als andere.

### Zustandsänderungen: Schlussfolgerungen für die Förderung von Innovationen

In der Gesamtsicht wird eine *überdurchschnittliche Innovationstätigkeit* bei den von uns befragten Unternehmen in NRW deutlich. In unserer Stichprobe liegt der Anteil der Unternehmen, die in den vergangenen drei Jahren mindestens eine Innovation eingeführt haben, vergleichsweise hoch.

Bei den Unternehmen, die Innovationen vorzuweisen haben, konnten wir fünf Arten von Unternehmen („*Labortypen*“) identifizieren, die sich in ihrem Innovationsgrad messbar unterscheiden: Innovationsapostel sind am stärksten „innovationsaffin“. Am anderen Ende des Kontinuums liegen die Innovations skeptiker, die Innovationen recht stiefmütterlich behandeln. Innovationsallrounder weisen ein relativ gleichmäßig ausgeprägtes Innovationsverhalten auf, das aber in der Stärke deutlich hinter den *Aposteln* zurück bleibt. Fokussierte Innovatoren sind ganz auf neue Absatzobjekte, weniger deren Vermarktung sowie interne Verbesserungen konzentriert (Produkt- und Servicespezialisten). Innovationsgeiseln, die sich mehrheitlich in der Reife- oder gar Krisenphase befinden, sind zur Vermeidung von Verdrängung geradezu gezwungen, sich über Service- und Prozessinnovationen vom Wettbewerb zu differenzieren.

Dabei schneiden die innovativeren Typen auch in ihrer geschäftlichen Performance besser ab (*innovativer = wirtschaftlich erfolgreicher*). Je größer der Vorteil ist, den die Kunden durch eine Innovation erlangen, je neuartiger die Innovation ist und – im Bereich der Prozessinnovationen – je häufiger sie stattfindet, umso höher ist die Wirkung der Innovationen auf den Gewinn der Unternehmen. Eine innovative Ausrichtung der Unter-

nehmen dient deshalb nicht nur der Krisenprophylaxe, sondern setzt auch Wachstumskräfte frei.

Unsere facettenreiche Untersuchung zeigt auch, dass das Innovationsgeschehen nur sehr differenziert bewertet werden kann: Jedes Unternehmen ist anders. Entsprechend komplex sind die Verflechtungen der hier untersuchten Themenkreise, die daraus resultierenden Prozesse und Probleme der Unternehmen. Gleichwohl arbeitet unsere Studie die Bedeutung von *Ressourcen* und *Kompetenzen* erfolgreicher Innovatoren heraus. Diese differenzieren sich empirisch klar belegbar von ihren Konkurrenten vor allem:

- ▶ im Bereich der generellen betrieblichen Infrastruktur (→ strategische Unternehmensplanung),
- ▶ bei der Installation starker Promotoren, die den Innovationsprozess vorantreiben,
- ▶ bei der Einbindung von externem Know-how bei der Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen oder der Erschließung neuer Märkte (→ sehr hohe Bedeutung der Einbindung des Kundenwissens in Kombination mit Kooperationen mit der Wissenschaft oder anderen innovativen Unternehmen)
- ▶ im innovationsbezogenen Planungs- und Entscheidungsverhalten der Unternehmer (→ diejenigen, die sich zu einem ziel- und strategiegeleiteten Umgang mit Innovationen bekennen, können den innovativeren Typen zugeordnet werden),
- ▶ und bei der Nutzung des kreativen Potenzials der Mitarbeiter

(→ Methoden-Know-how und überfachliche Qualifikationen als Nährboden für die Schaffung eines kreativen Unternehmensklimas).

Als erfolgskritisch erweist sich darüber hinaus die Ressource *Kapital* und der Umgang mit ihr. Interessanterweise finden wir unter denjenigen Unternehmen, für die eine moderne Finanzierungsstruktur unter Einschluss mezzaniner Instrumente eine nennenswerte Bedeutung hat, besonders oft die innovativeren Unternehmertypen. Dies deshalb, weil sie sich systematischer mit Innovationen *und* ihrer Finanzierung als Teil der Unternehmensstrategie auseinander setzen. Wir können – *erstmalig* empirisch so eindeutig – einen starken *Nexus* zwischen *Innovationen* und ihrer *Finanzierung* auch im Hinblick auf das *Management* dieser beiden Bereiche nachweisen: (Nicht) *erfolgreiche Unternehmen* gehen hier und dort gleich (un)systematisch vor.

Insgesamt erweist sich das *mittelständische Finanzmanagement* als *Innovations-* und damit *Wachstumsbremse*. Zwar sehen die meisten Unternehmer die Vorteile der Zuführung von neuem, externem Beteiligungskapital, um in Zukunft wieder bzw. weiter wachsen zu können. Beteiligungskapital ist für viele zu einer Art Hoffnungsträger avanciert, nicht zuletzt weil das Finanzierungspotenzial der Inhaber offenbar weitgehend ausgereizt ist. Andererseits besteht das *mentale Problem* in der *Angst vor dem Verlust des eigenen Handlungsspielraums* und dem Eingehen von Abhängigkeiten. Auch dies dürfte ein Grund dafür sein, dass das Thema Eigenkapital insgesamt und der Umgang mit dieser Ressource für viele ein „Buch mit sieben Siegeln“ ist.

Hierin liegt eine große Chance, aber auch – wie unsere Ergebnisse zeigen (aus Sicht der Mittelständler Defizite bei der Generierung von fehlendem Eigenkapital, der Realisierung komplexer Finanzierungen und der

optimalen Nutzung von Förderprogrammen im Kontext der Innovationsfinanzierung) – eine große Herausforderung für die traditionellen Financiers des Mittelstands. Im Übrigen können hier auch Dritte ihre Chance nutzen, den Unternehmen die relevanten Produkte verfügbar zu machen, die es erlauben, sich innovations- und damit risikogerecht zu finanzieren. Innovative Konzepte – wie etwa die angesprochenen Mittelstandsfonds – bieten eine beachtliche Perspektive. Hier besteht ein breites Betätigungsfeld für Nicht-Banken, die als unabhängige Finanzdienstleister von Banken aufgegebenes Terrain für sich entdecken könnten.

Und schließlich an die Adresse der öffentlichen Förderpolitik: Die heute noch zaghafte Verbreiterung der Förderpolitik hin zum Eigenkapitalbereich mit innovativen mezzaninen Finanzierungen und „echtem“ Beteiligungskapital muss vorangetrieben werden. Die Angst vieler Unternehmer vor dem Verlust des eigenen Handlungsspielraums und dem Eingehen von Abhängigkeiten hat dazu geführt, dass beim Finanzmanagement in den kleinen und mittleren Unternehmen vieles noch im Argen liegt. Dringend erforderlich ist hier eine *Erhöhung der finanziellen Allgemeinbildung*. Nur sie kann die verfestigte mentale Blockade der Unternehmer in Bezug auf die vielfach unerlässliche Zuführung von neuem, externem Beteiligungskapital lösen.

## Fußnoten

- 1 Paul, S. (2005): *Unternehmerfunktionen und Wettbewerbsfähigkeit: Die zentrale Rolle von Ressourcen, Kompetenzen und Innovationen*, in: Horsch, A./Meinhövel, H./Paul, S. (Hrsg.): *Institutionenökonomie und Betriebswirtschaftslehre*, München, S. 157–176.
- 2 Rammer, C./Aschhoff, B./Doherr, T./Peters, B./Schmidt, T. (2005): *Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft, Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2004*, ZEW, Mannheim, Januar sowie Rammer, C./Peters, B./Schmidt, T./Aschhoff, B./Doherr, T./Niggemann H. (2005): *Innovationen in Deutschland*,

*Ergebnisse der Innovationserhebung 2003 in der deutschen Wirtschaft*, ZEW Wirtschaftsanalysen, Mannheim.

- 3 Zu diesem Ansatz in der modernen Finanzierungslehre vgl. z.B. Brealey, R./Myers, S.C./Allen, F. (2006): *Principles of Corporate Finance*, 8. Aufl., New York; für das Innovationsmanagement z.B. Horsch, J. (2003): *Innovations- und Projektmanagement*, Wiesbaden.
- 4 OECD/Eurostat (2005): *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition, Paris/Brüssel.
- 5 Eine ausführliche Dokumentation der Methodenwahl und der Ergebnisse der statistischen Test kann bei den Autoren angefragt werden.
- 6 Vgl. z.B. PwC Deutsche Revision (2001): *Fit für Rating?*, Frankfurt/M., April.
- 7 Hauschildt, J. (2004): *Innovationsmanagement*, 3. Auflage, München; Gemünden, H.G./Walter, A. (1995): *Der Beziehungspromotor – Schlüsselperson für inter-organisationale Innovationsprozesse*. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65, S. 971–986; Gemünden, H.G./Walter, A. (1996): *Förderung der Technologietransfers durch Beziehungspromotoren*. Zeitschrift für Organisation, 65, S. 237–245.
- 8 Franke, N. (2004): *Mit Innovation aus der Krise*, in: Späth, L. (2004): *TOP 100. Ausgezeichnete Innovatoren im deutschen Mittelstand*, Frankfurt/M., S. 7–31; Horsch a.a.O.
- 9 Hauschildt a.a.O.
- 10 Hauschildt, a.a.O.
- 11 Klimecki, R.G. et al. (2003): *Personal als Flexibilitätsressource: Empirische Studien zum Einfluss flexibilisierender hrm-Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg*, in: Martin, A. (Hrsg.): *Personal als Ressource*, München/Mering, S. 81–98; Bonn, G./Gmür, M./Klimecki, R.G. (2004): *Der Einfluss des Personalmanagements auf organisationale Kreativität und Markterfolg von Unternehmen*, in: ZfP, 18, S. 5–23; Klimecki, R.G./Gmür, M. (2005): *Personalmanagement*, Stuttgart.
- 12 Richter, W./Rettig J./Englich P. (2005): *Wege zum Wachstum – Finanzierungsstrukturen im deutschen Mittelstand*, Studie Ernst & Young. [http://www.ey.com/global/download.nsf/Germany/Studie\\_WegezumWachstum\\_2005/\\$file/Studie\\_WegezumWachstum\\_2005.pdf](http://www.ey.com/global/download.nsf/Germany/Studie_WegezumWachstum_2005/$file/Studie_WegezumWachstum_2005.pdf); Dolar, V./Meh, C. (2002): *Financial Structure and Economic Growth: A non-technical Survey*, in: Bank of Canada Working Paper 2002–24, Monetary and Financial Department; LaPorta, R./Lopez-de-Silanes, F./Shleifer, A./Vishny, R.W. (1998): *Law and finance*. *Journal of Political Economy*, 106, S. 1113–1155; Levine, R. (1997): *Financial Development and Economic Growth: Views and Agenda*, in: *Journal of Economic Literature*, 35, S. 688–726; Levine, R. (2002): *Bank-based or Market-based Financial Systems: Which is better?* Carlson School of Management, University of Minnesota, William Davidson Working Paper, Nr. 442.
- 13 Vgl. z.B. schon früh Paul, M./Paul, S./Stein, S. (2003): *Szenen einer Ehe – Mittelstand und Banken in der Beziehungskrise?*, Berlin/Bochum/Wien; sowie aktuell Oberhuber, N. (2006): *Huschrecken und Honigbienen*, in: *Die Zeit* v. 8.6., S.33.

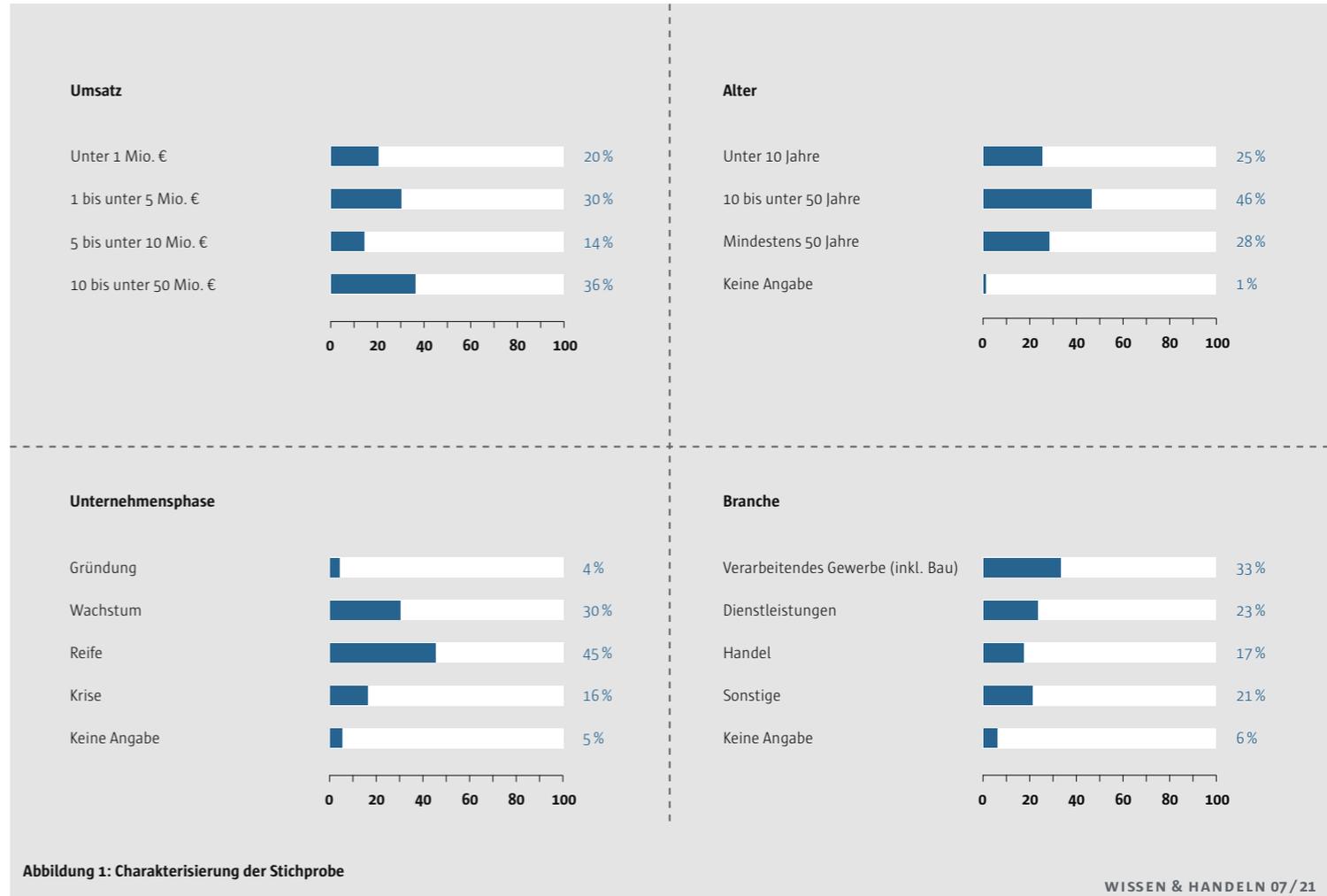
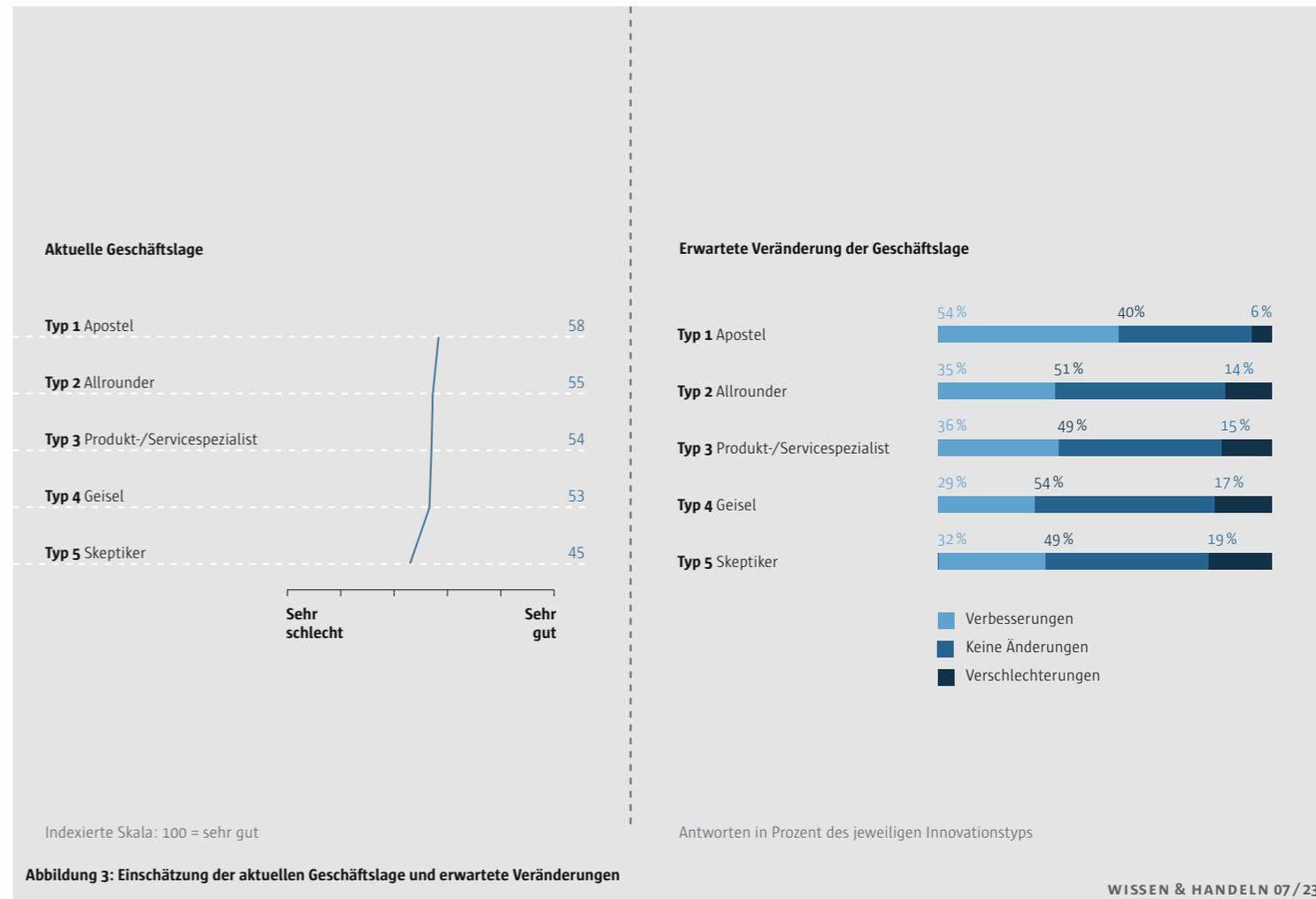
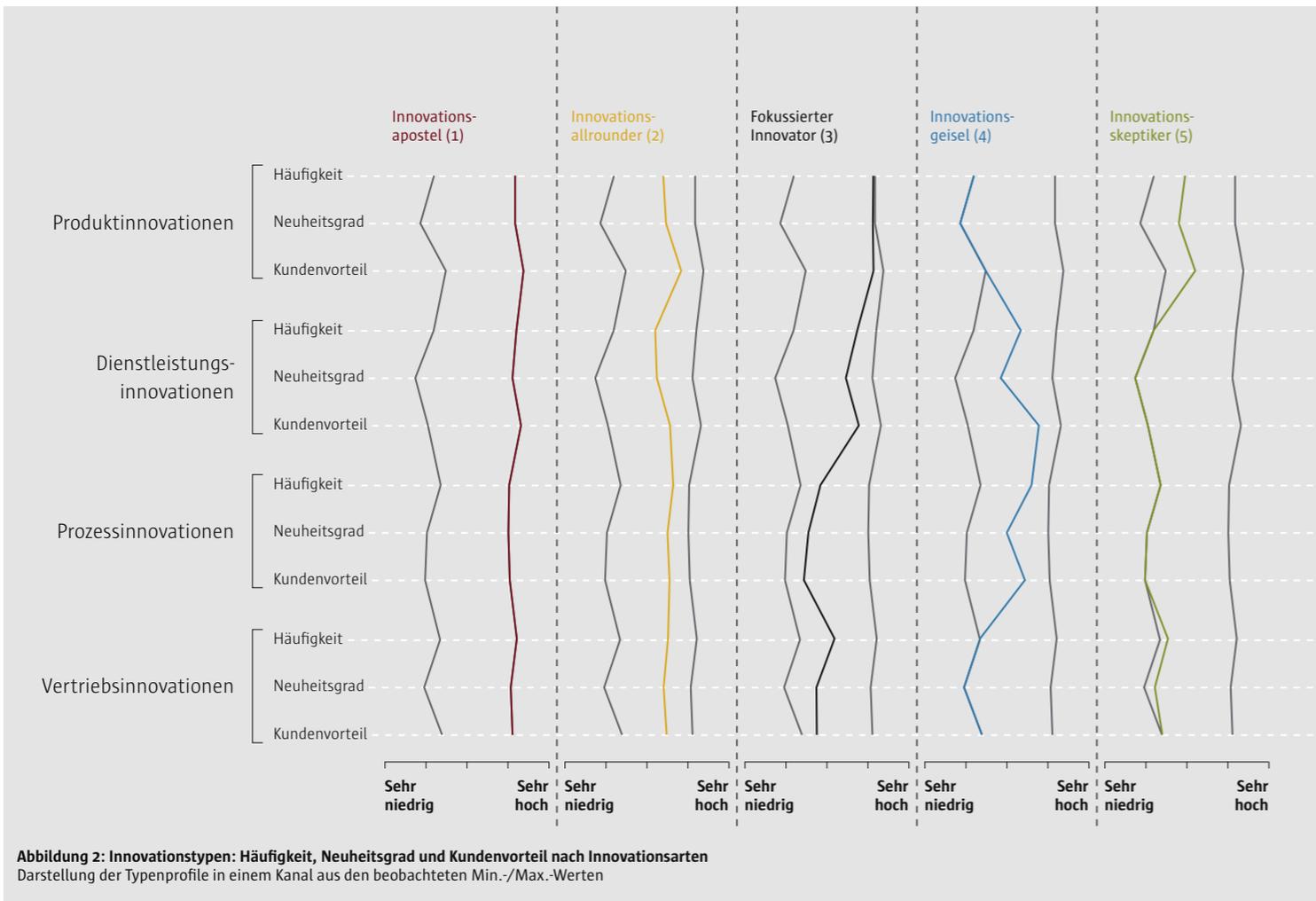


Abbildung 1: Charakterisierung der Stichprobe



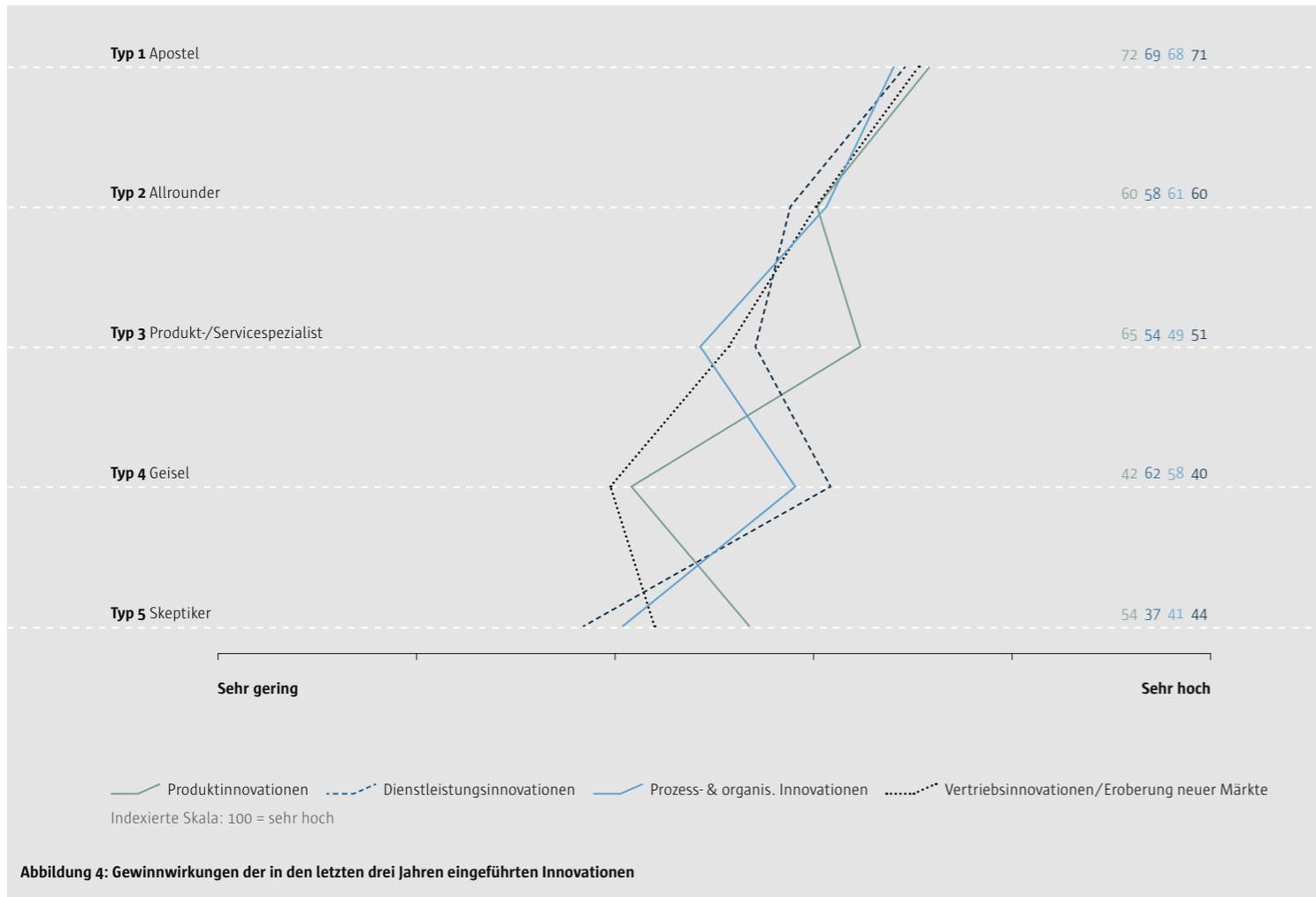


Abbildung 4: Gewinnwirkungen der in den letzten drei Jahren eingeführten Innovationen

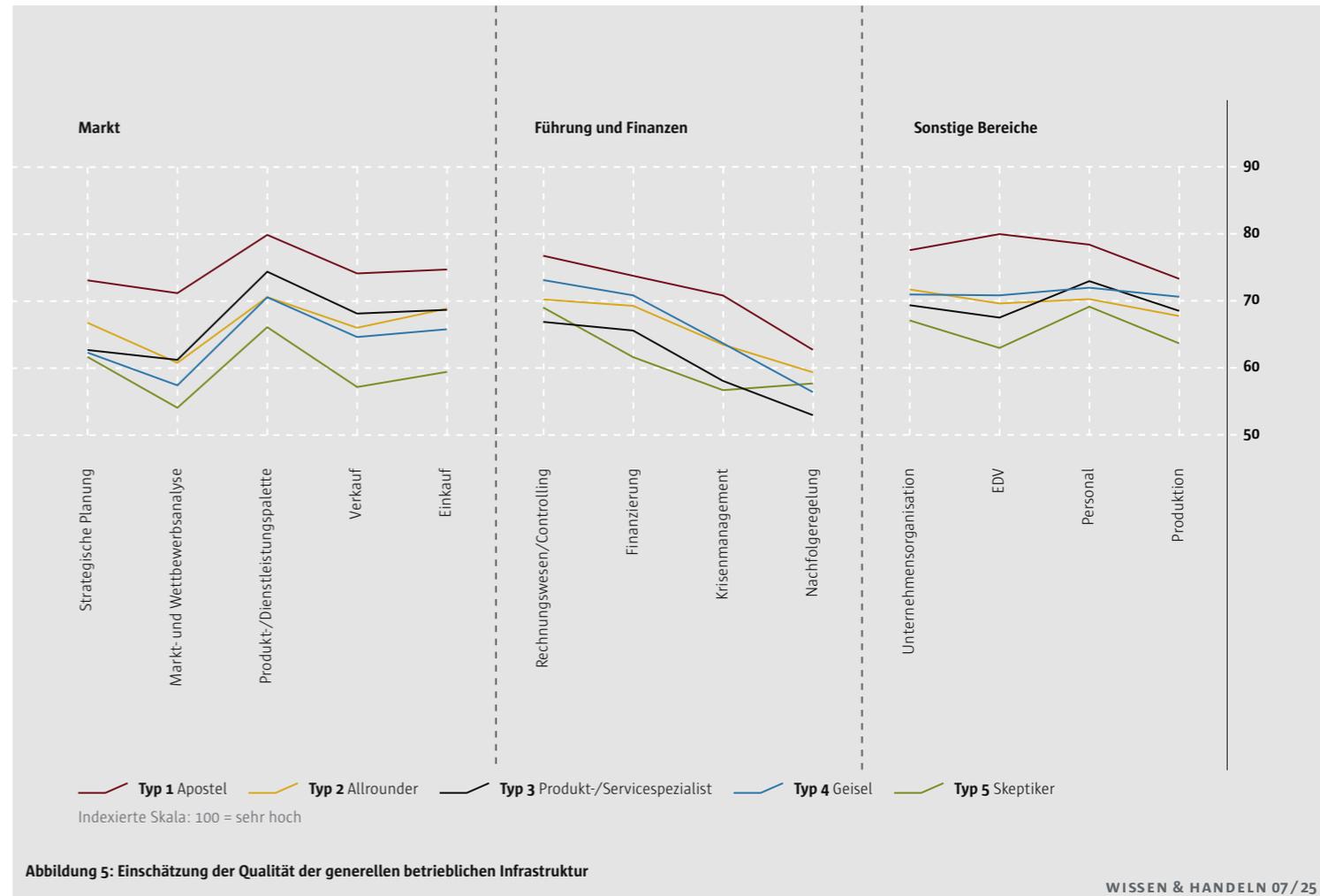


Abbildung 5: Einschätzung der Qualität der generellen betrieblichen Infrastruktur

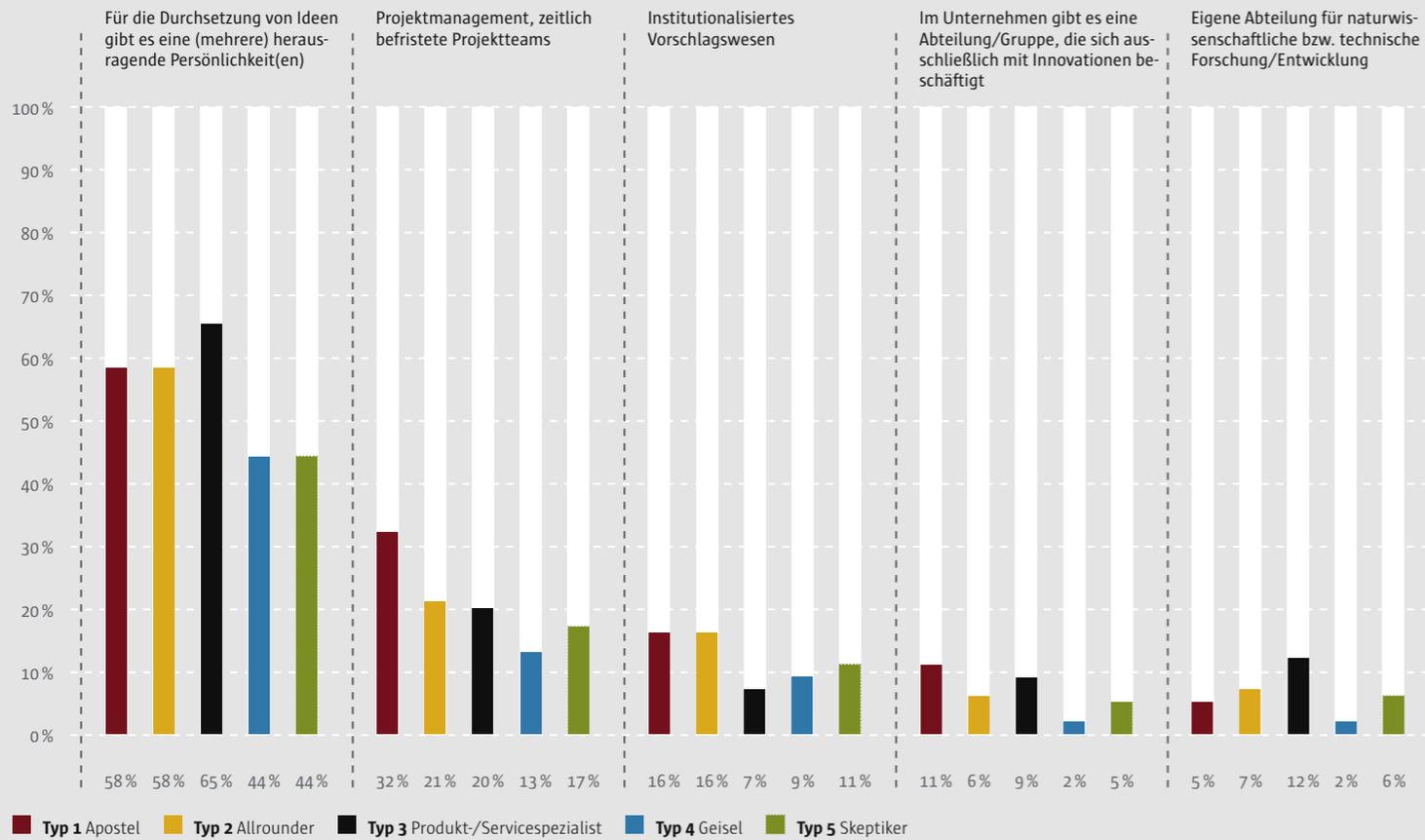


Abbildung 6: Organisatorische Gestaltungskonzepte der Innovation Mehrfachantworten waren möglich  
 Antworten in Prozent bezogen auf den jeweiligen Innovationstyp

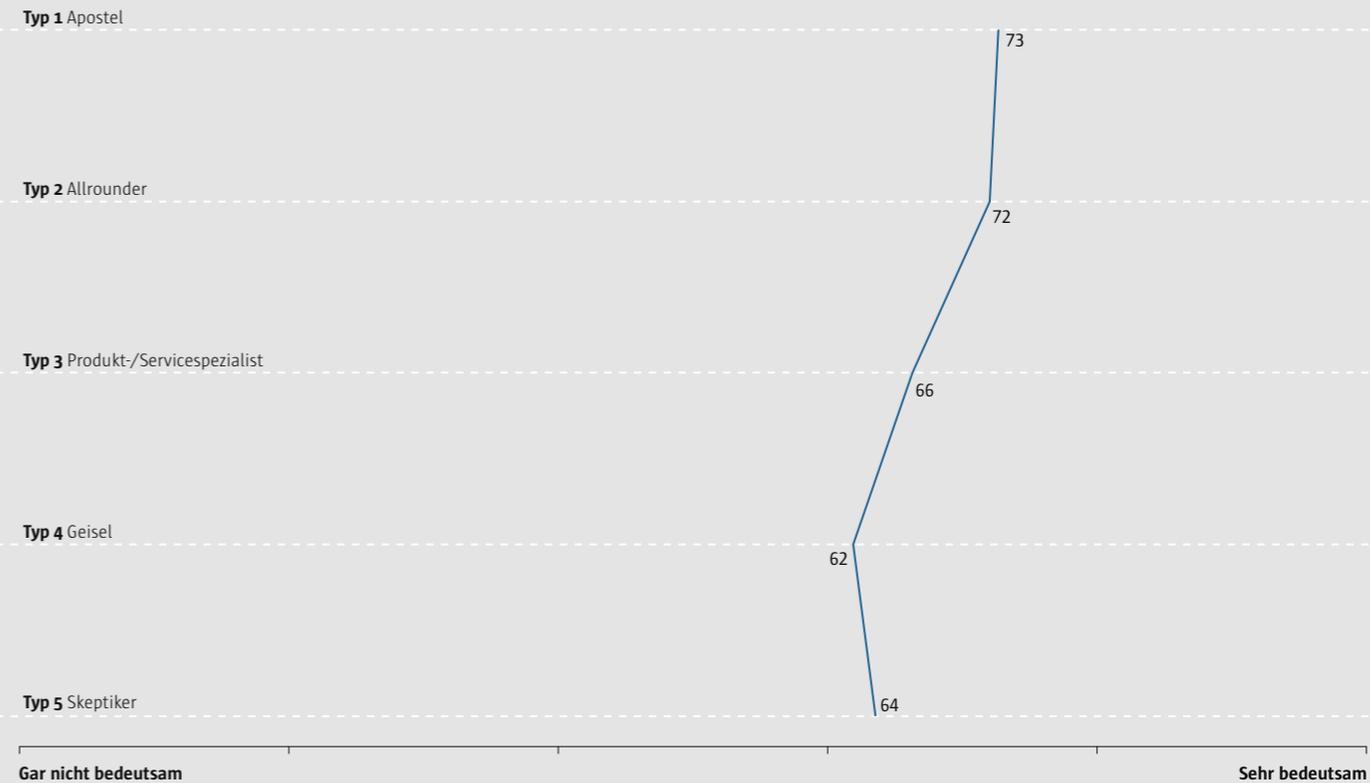


Abbildung 7: Bedeutung der Einbindung des Wissens der Kunden

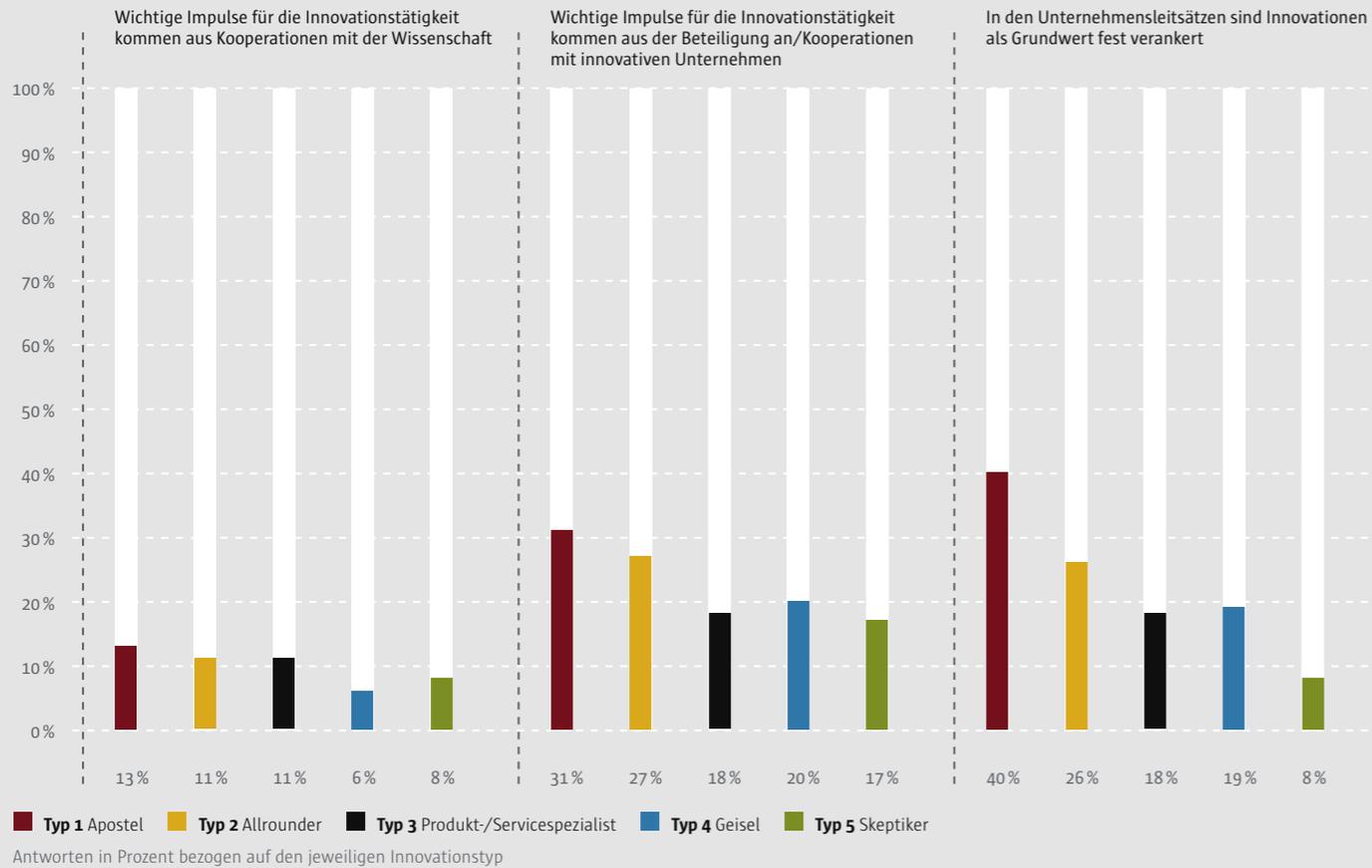


Abbildung 8: Externes Know-how und strategische Orientierung als Impulsgeber für Innovationen

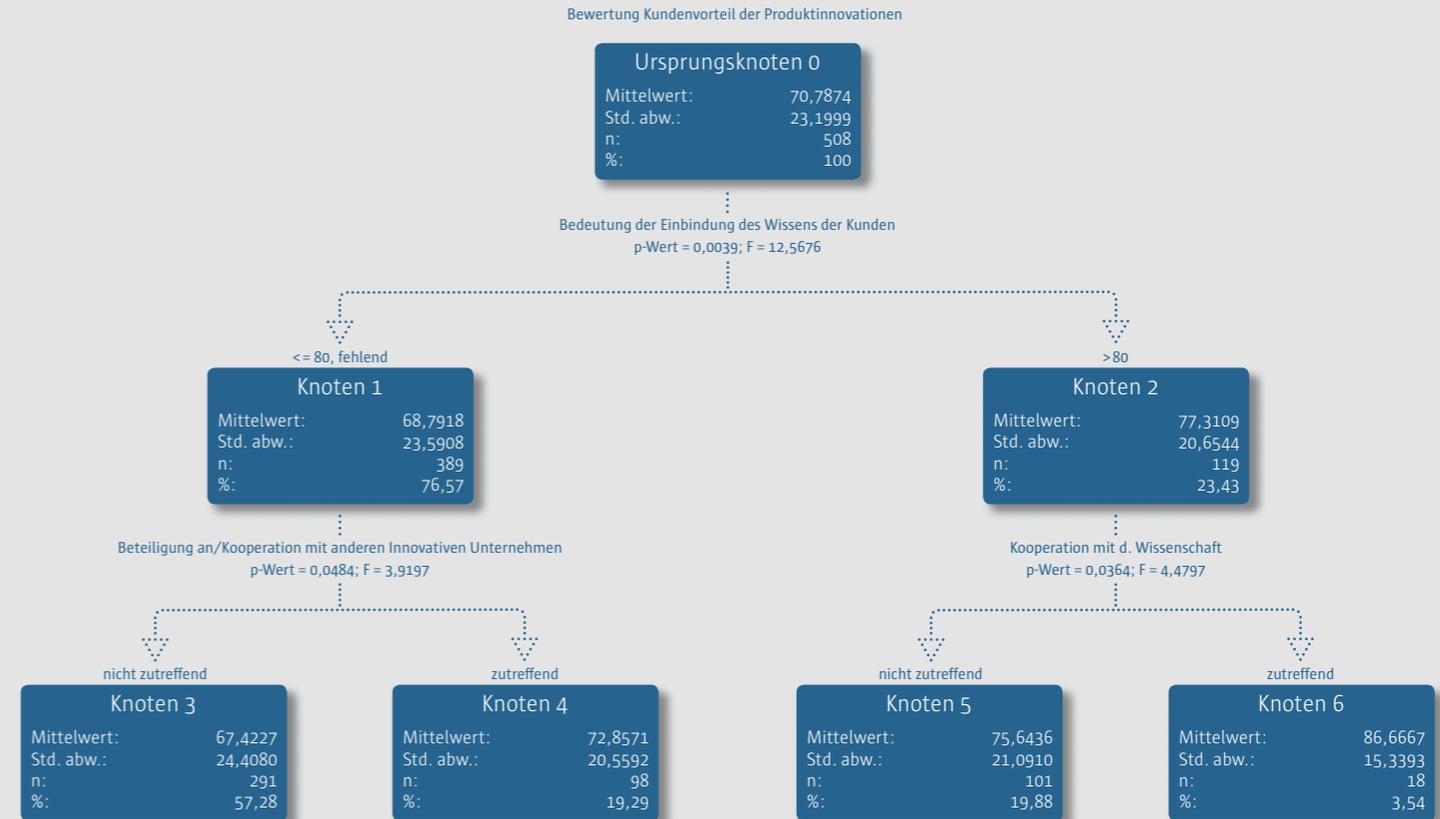


Abbildung 9: Einfluss des externen Know-hows auf den Kundenvorteil von Produktinnovationen Klassifikationsbaumanalyse

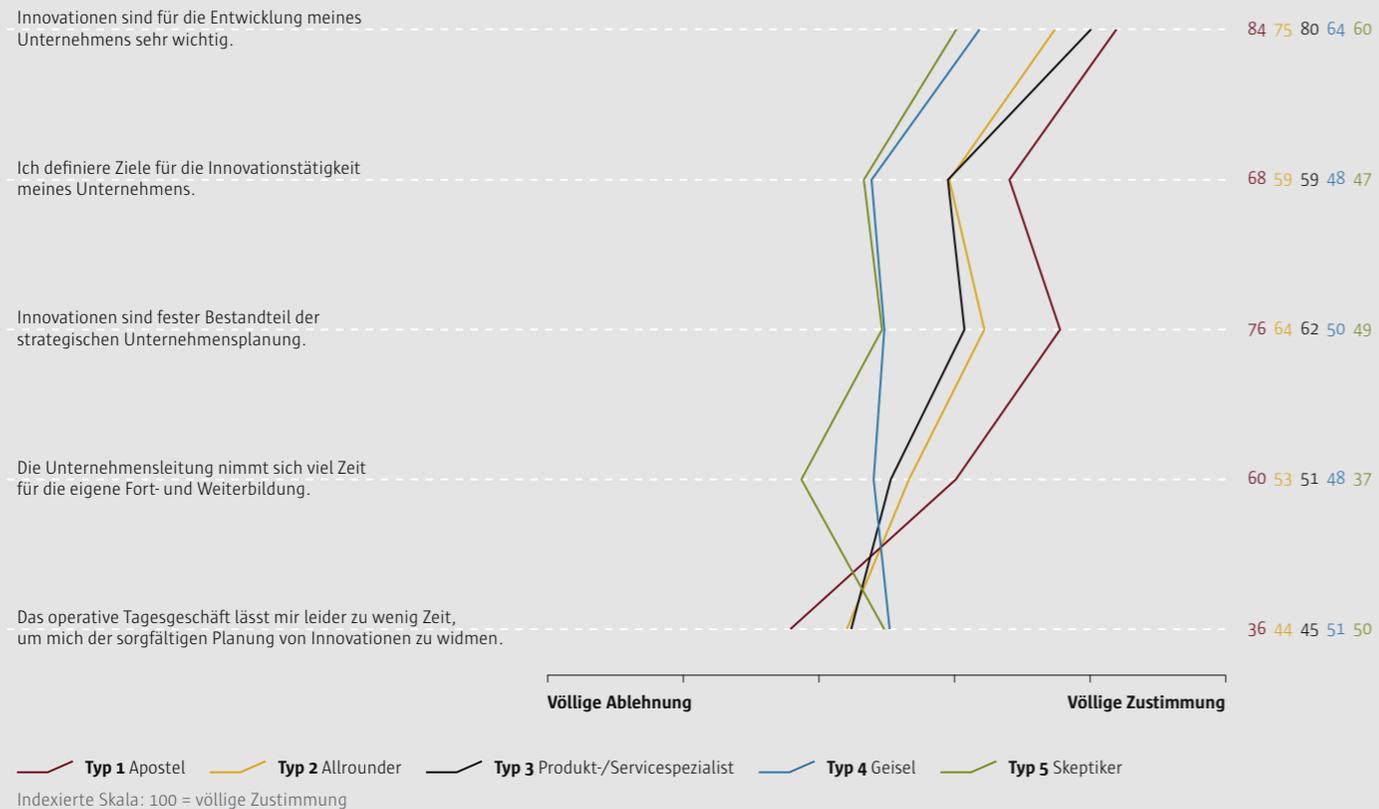


Abbildung 10: Innovationsbezogenes Planungs- und Entscheidungsverhalten der Unternehmer

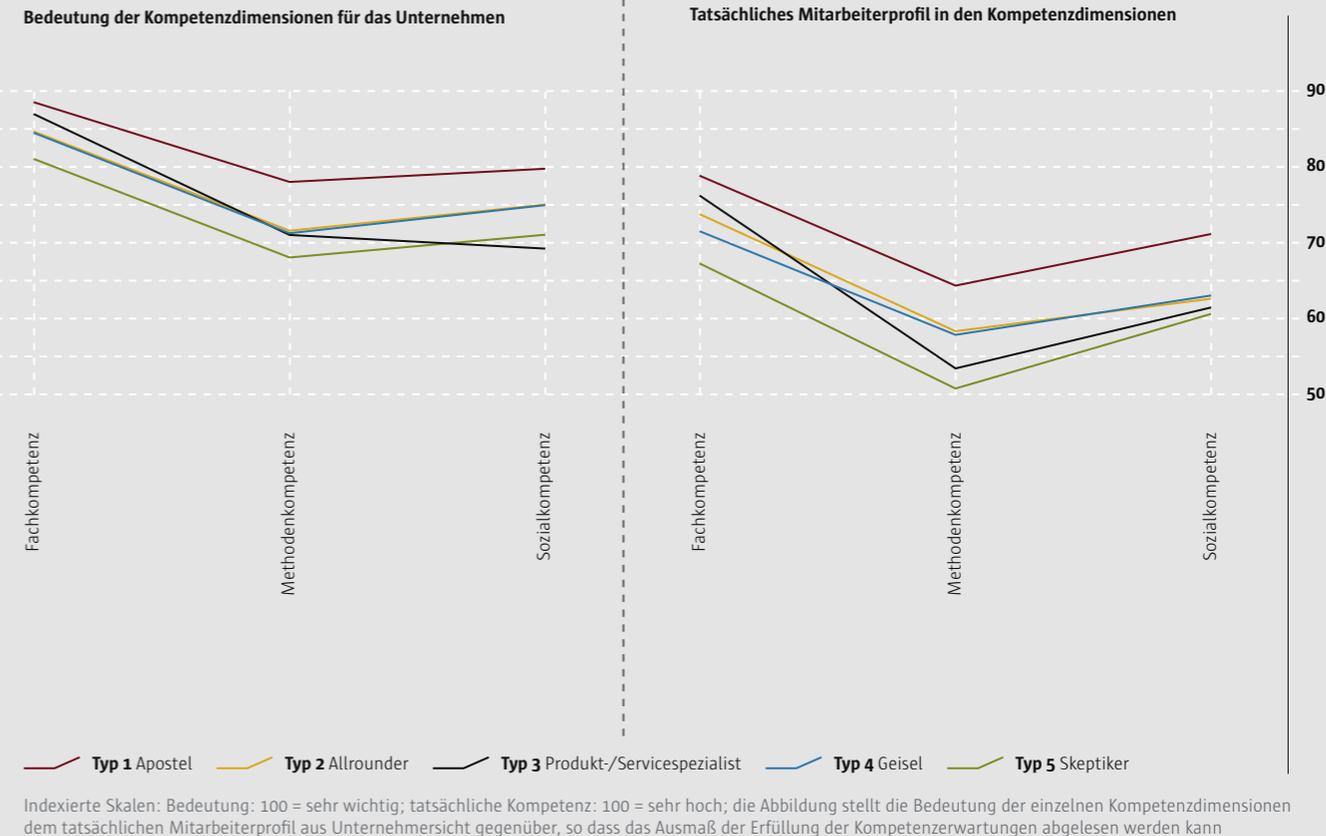


Abbildung 11: Mitarbeiter und ihr Wissen als das Kreative Potenzial für Innovationen

Innovative Leistungen der Mitarbeiter werden durch die Unternehmensleitung für alle sichtbar gewürdigt.

69 58 57 55 43

Die Firma investiert viel in die Fort- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter.

64 55 53 50 42

Bei meinen Mitarbeitern regt sich regelmäßig Widerstand gegenüber Neuerungen und Veränderungen.

31 39 34 43 44

Völlige Ablehnung

Völlige Zustimmung

Typ 1 Apostel   Typ 2 Allrounder   Typ 3 Produkt-/Servicespezialist   Typ 4 Geisel   Typ 5 Skeptiker

Indexierte Skala: 100 = völlige Zustimmung

Abbildung 12: Innovationsklima – 1

Umgang mit Informationen

**Sehr formal**  
z.B.: Es gibt für alles ein Protokoll und eine Anweisung im Orgahandbuch.

**Sehr informell**  
z.B.: Informationen werden immer Mund-zu-Mund weitergegeben.

Entscheidungsprozess/-findung

**Sehr stark dezentralisiert**  
z.B.: Es sind viele an der Entscheidung beteiligt und es gibt umfangreiche Abstimmungen.

**Sehr stark zentralisiert**  
z.B.: Die Unternehmensspitze entscheidet allein.

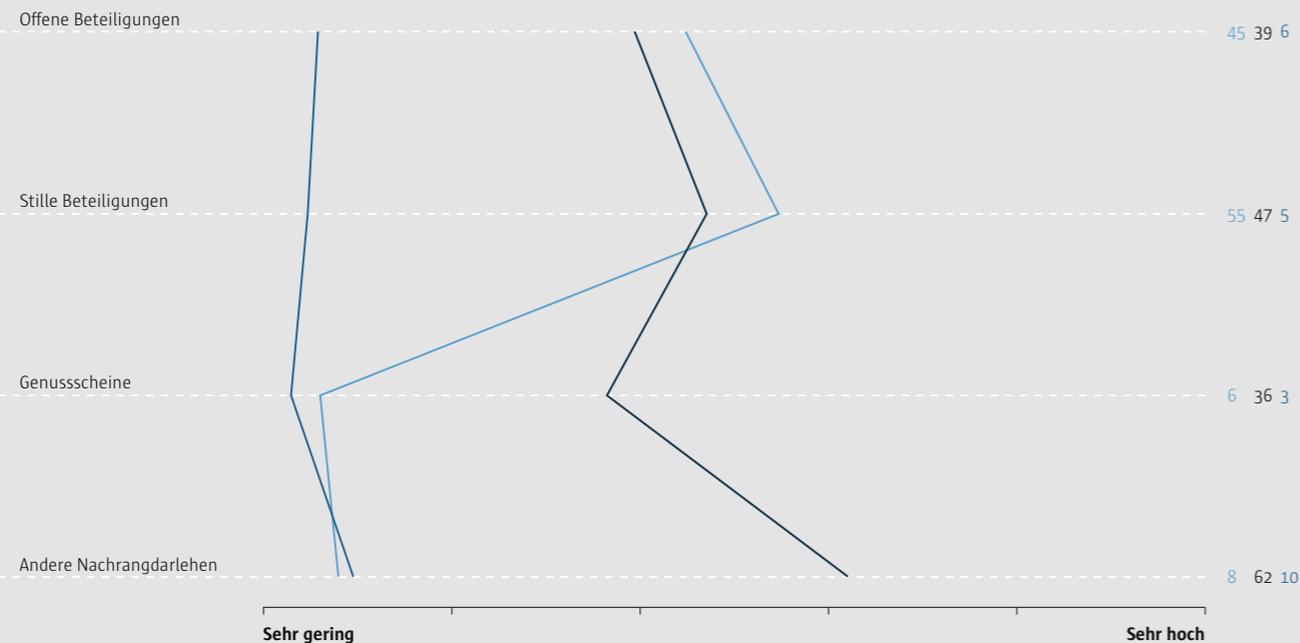
Handlungsspielraum der Mitarbeiter bei der Umsetzung von Entscheidungen

**Sehr weit**  
z.B.: Die Mitarbeiter können sehr viele eigene Ideen einbringen.

**Sehr eng**  
z.B.: Die Mitarbeiter handeln strikt nach Anweisung des Vorgesetzten.

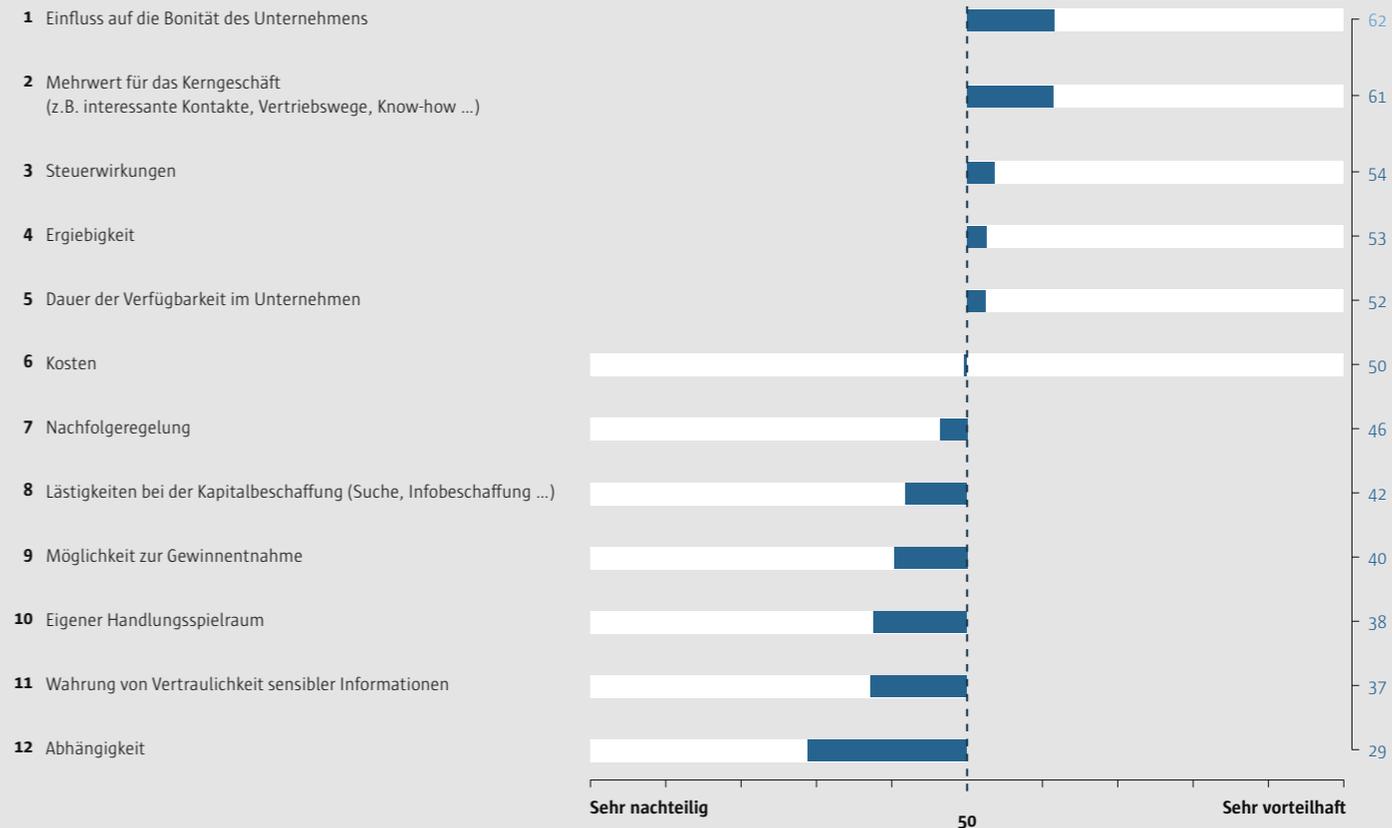
Typ 1 Apostel   Typ 2 Allrounder   Typ 3 Produkt-/Servicespezialist   Typ 4 Geisel   Typ 5 Skeptiker

Abbildung 13: Innovationsklima – 2



— Gruppe 1 Offene + stille Beteiligungen in nennenswertem Umfang  
 — Gruppe 2 Offene + stille Beteiligungen + EK-Surrogate in nennenswertem Umfang  
 — Gruppe 3 Beteiligungen + EK-Surrogate ohne Belang  
 Indexierte Skala: 100 = Bedeutung sehr hoch

Abbildung 14: Bedeutung der Beteiligungsfinanzierung und Eigenkapital-Surrogate



Indexierte Skala: 0 = sehr nachteilig, 100 = sehr vorteilhaft

Abbildung 15: Vor- und Nachteile der Beteiligungsfinanzierung aus Unternehmersicht

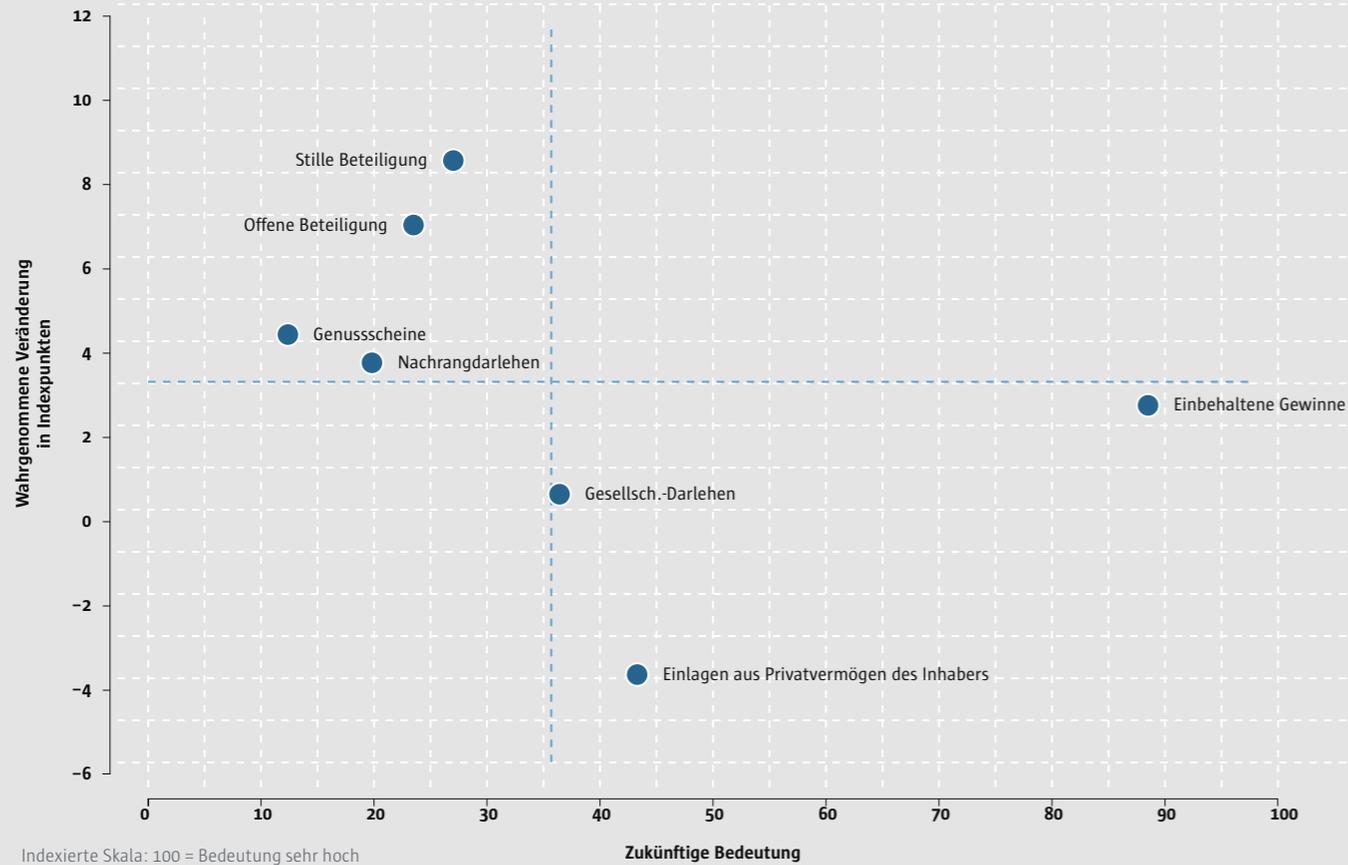


Abbildung 16: Zukünftige Bedeutung von Eigenkapitalinstrumenten und wahrgenommene Veränderung im Vergleich zu heute

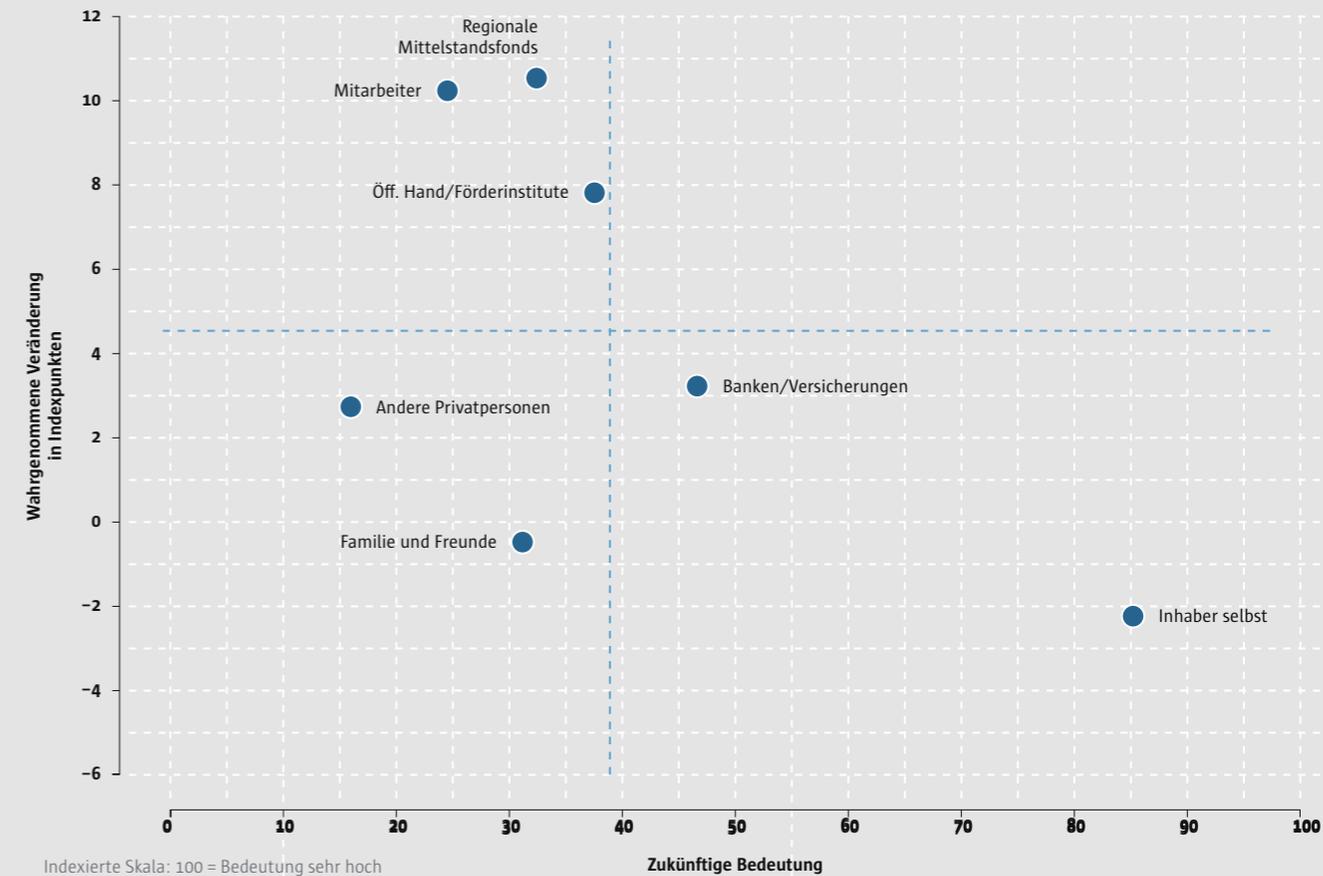


Abbildung 17: Zukünftige Bedeutung von Eigenkapitalinvestoren und wahrgenommene Veränderung im Vergleich zu heute

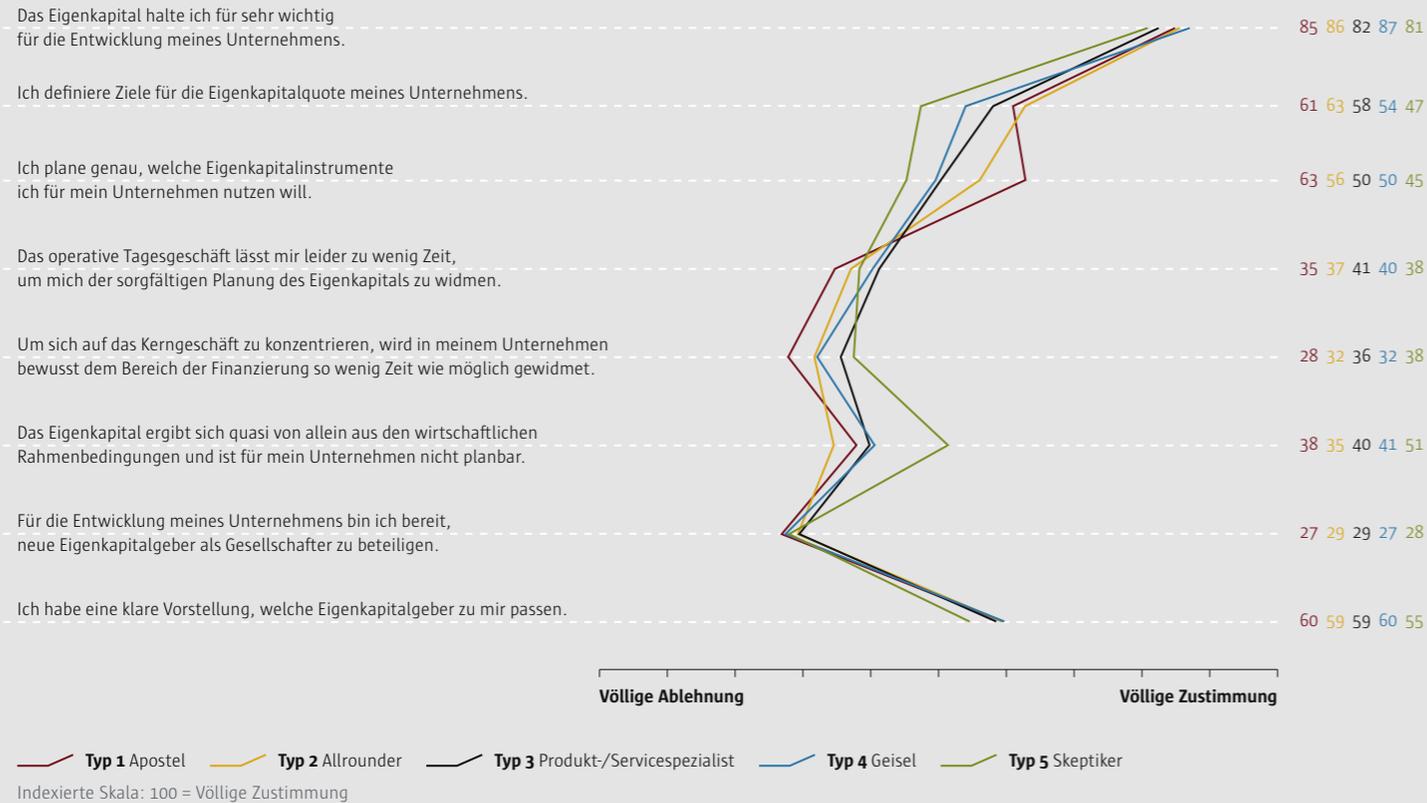
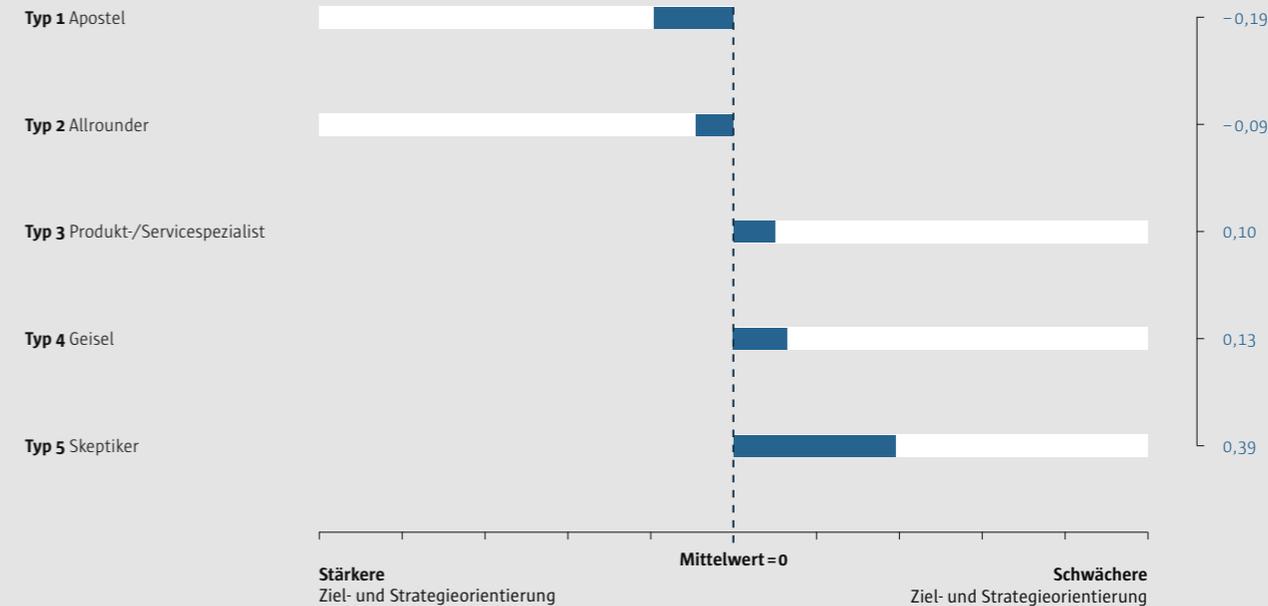


Abbildung 18: Planungs- und Entscheidungsverhalten in Bezug auf die Eigenkapitalausstattung Aussagen zur Planung der Eigenkapitalausstattung



Das Maximum für die Faktorvariable messen wir in unserem Sample mit +2,69, das Minimum beträgt -1,95.

Abbildung 19: Unterschiede zwischen den Innovationstypen bezüglich einer ziel- und strategierorientierten Planung der Eigenkapitalausstattung

Ziel- und Strategieorientierung in der Planung der Eigenkapitalausstattung (= Zielvariable)

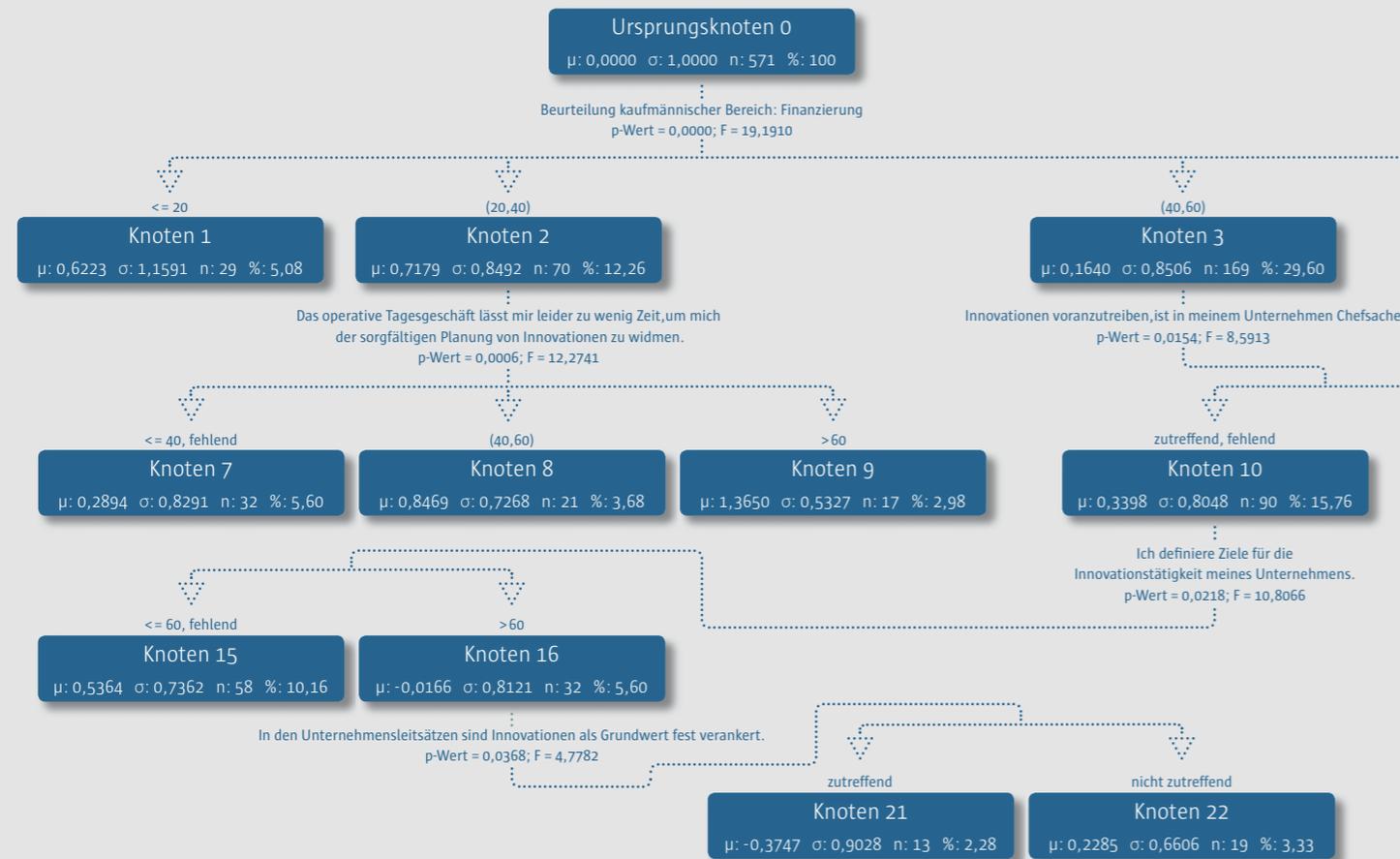
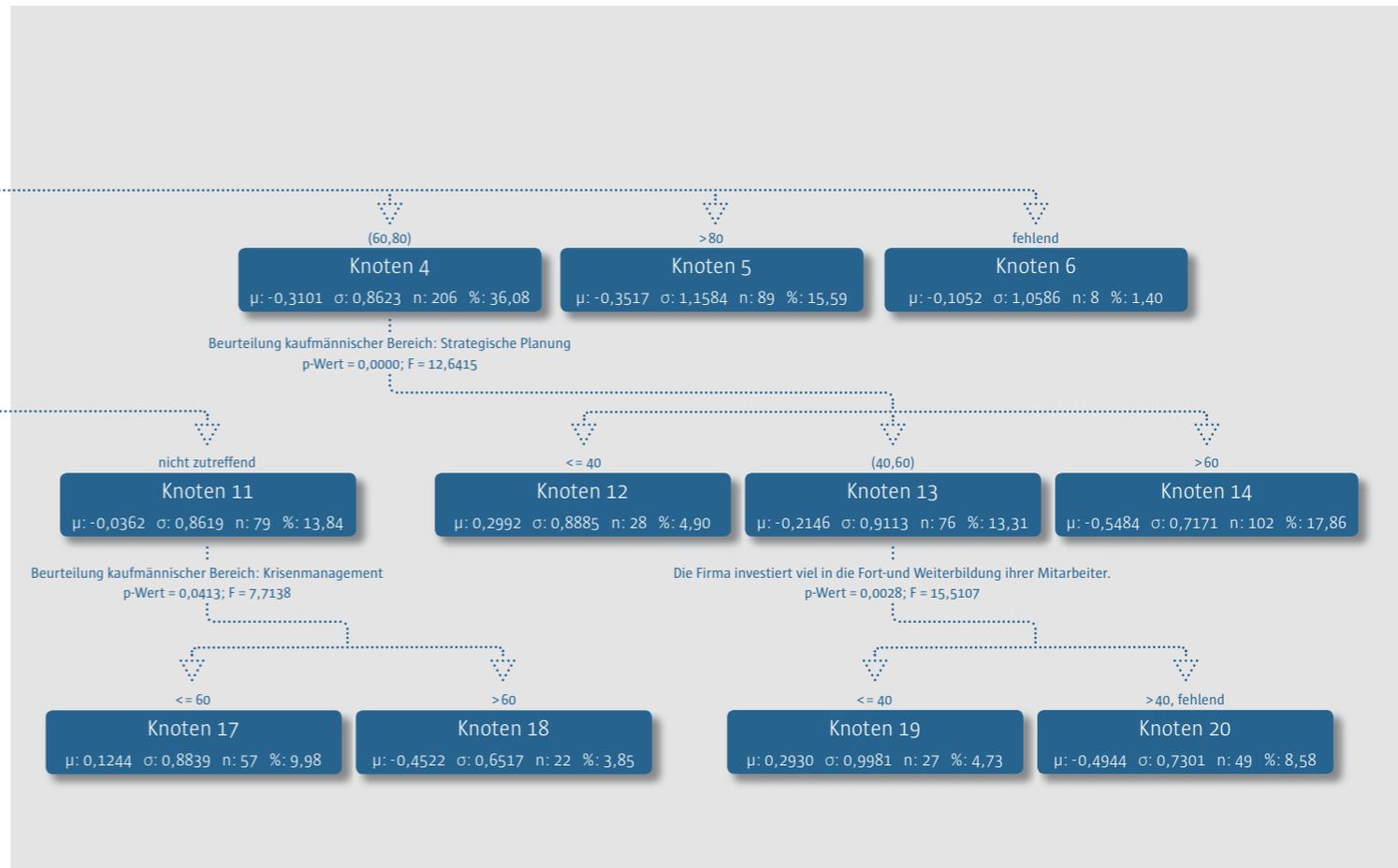


Abbildung 20: Zusammenhang zwischen ziel- und strategieorientiertem Handeln im Finanzierungs- und Innovationskontext



$\mu$  Mittelwert  $\sigma$  Standardabweichung

### Die Hausbank...

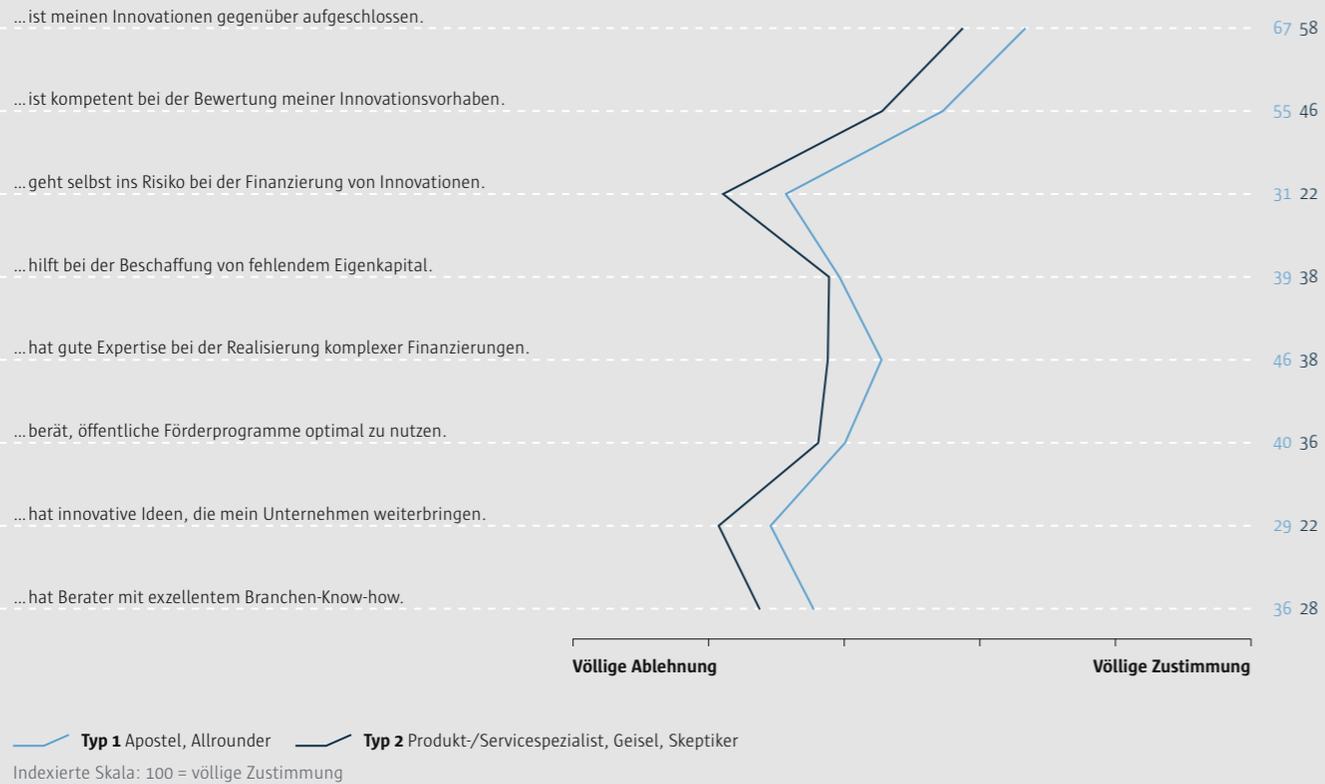


Abbildung 21: Wahrnehmung der Hausbank bei der Innovationsfinanzierung nach Innovationstypen



## **labor**

### **INNOVATIONEN UND INNOVATIONSFINANZIERUNG IM MITTELSTAND**

Erfolgreiche Innovatoren differenzieren sich empirisch klar belegbar von ihren Konkurrenten bei Ressourcen und Kompetenzen. Als Innovations- und damit Wachstumsbremse erweist sich das mittelständische Finanzmanagement.

**wissen & handeln 07** September 2006 **Herausgeber** Prof. Dr. Stephan Paul und Dr. Stefan Stein **Gestaltung** nodesign **Photos** Julia Kappus **ISSN** 1611-3845

